الدليل الأساسي

لإدارة برامج العمل التطوعي





جوي نوبل لويز روجرز آندي فرير

الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي

كلمة راعي الترجمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الأمين ، وبعد :-

بين أيديكم هذا الكتاب المترجم- **المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية كيف تقيس وتدير وتطوِّر الأداء ؟-** اخترناه لكم في مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية مع مركز بناء الطاقات وعدد من الخبراء والمهتمين ليكون معينا على أداء أمثل وعطاء أجود في دورنا المبارك في العمل الخيري.

فاستفد منه في تحقيق رسالة مؤسستك وبناء رؤيتها في عصر مؤسسي مهني لا يقبل إلا بتجويد الأدوات وتحسين المنتجات وتقييمها لتكون أكثر أثرا وأبلغ دورا.. في بلد كريم ينشد الريادة.

أمين عام المؤسسة

د.عادل بن محمد السليم

ولنا كلمة :-

الحمدلله وحده والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :-

يعد العمل التطوعي جزءًا مهماً من ديننا الاسلامي الذي حثّ عليه وأثاب من يساهم فيه ولو بجزء يسير فقد قال صلى الله عليه وسلم ((وإماطة الأذى عن الطريق صدقة)). وقال ((صنائع المعروف تقي مصارع السوء)) وقد تسابق المسلمون عبر التاريخ لتقديم صور متنوعة من العمل التطوعي بغية الحصول على الأجر من الله والمثوبة الأخروية وكانت هذه الغاية أكبر حافز للمسلمين إذ لم يرتبط فعلهم بأجر مادي أو مصالح دنيوية فحسب بل ارتبطت بما أعده الله في الآخرة من الأجر العظيم والثواب الجزيل ورفعة الدرجات ومضاعفة الحسنات عنمَنْ بذل معروفًا وعمل خيرًا لغيره وصدق الرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال ((أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس)) ويكاد هذا الحديث يؤسس قاعدة عامة للعمل التطوعي الذي لا يمكن حصر صوره أو نماذجه فكل نفع للناس يقع ضمن هذا الحدث و صاحبه محبوب إلى خالقه وهذه أكبر جائزة وأكثر تحفيزًا.

ولئن قصر المسلمون في التنظير للعمل التطوعي في الإسلام وتطوير آليات إدارته وتسويقية له إلا أن ممارساته وتطبيقاته في المجتمع الإسلامي تفوق كثيرًا من المجتمعاتالأخرىولئن كانت المؤسسات الخيرية والجمعيات التطوعية المتخصصة في العالم الإسلامي قليلة بالمقارنة مع الغرب إلا أن التطوع على مستوى الأفراد له صوره الكثيرة والتي تجعل حاجتنا ماسة إلى تفعيل دور الجمعيات في إدارة تلك الممارسات التطوعية وتفعيلها وتطويرها ومحاولة ربطها بالأعمال المؤسسية من خلال إدارة راشدة وحرفية عالية في التعامل مع المتطوعين لاستثمار جهودهم في منظومة متكاملة الرقي بالمجتمع وسد حاجياته من خلال هذا القطاع الثالث والكيان المهم من كيانات التنمية في المجتمع.

ولئن أقبل المتطوعون على العمل الخيري وتعاونوا مع مؤسساته بدافع ذاتي ورغبة في حصول الأجر إلا أن حرفية تلك المؤسسات وقدرتها على إدارة البرامج التطوعية بمهنية عالية هوالضمان بعد توفيق الله لاستبقاء هؤلاء المتطوعين واستمرارهم في برامجهم التطوعية أما إذا فشلت تلك الجمعيات في إدارتهم فإن الخاسر الأول والآخر هو المجتمع الذي من أجله أنشئت هذه الجمعيات وسترتسم صورة سلبية عن الجمعيات الخيرية وبرامجها في أذهان المتطوعين إذ إن دور المؤسسات الخيرية الرئيسي هو الربط بين المتطوعين والداعمين وبين حاجيات المجتمع وما يتطلبه من دعم

ومساندة. وإن الإدارة الفاعلة لبرامج المتطوعين هي سر النجاح في جمع أركان هذا المثلث (الجمعية – المتطوع – المستفيد) وإن من الواجبعلى إدارة الجمعيات الخيرية إدراك الأسباب والدوافع التي تجعل المتطوعين يحرصون على بذل أوقاتهم وجهودهم وأحياناً أموالهم لمحاولة إنجاح جمعياتهم وتحقيقها لأهدافها.

وإننا في مركز بناء نسعى من خلال سلسلة الكتب التي تمت ترجمتها إلى بناء ثقافة إدارية ترتقي بمستوى العمل الخيري لدينا وتفتح باباً للإفادة من الحكمة أنّى وجدناها لنستفيد منها ونأخذ منها ما يتوافق مع ديننا وبيئتنا . و هذا الكتاب يعد الثالث من هذه السلسلة وهو بعنوان الدليل الأساسي لإدارة العمل التطوعي يصب في موضوع مهم من موضوعات العمل التطوعي وهو أسلوب إدارة العمل التطوعي مع التركيز على إجراءات إدارة البرامج التطوعية من خلال الواقع والاقتراب من الميدان بخطوات عملية بعيدة عن المثالية أو التنظير.

وقد تم اختيار هذا الكتاب لأنه يحقق هذا الغرض من خلال أسلوب كتابته وسهوله عباراته واتسامه بالجانب التطبيقي والعملي مع إيماننا بأنه ألف في بيئة تختلف عن بيئتنا وإن كان فيه شيءكثير يمكن تطبيقه وما لا يمكن تطبيقه لاختلافنا معه في الشرعية أو الإمكانية فلا بأس أن نطلع على الآليات والأساليب التي تناسب فنقتبس منها وندع ما لا يناسب منها . كما أن في المقارنة يبين مجتمعنا والمجتمعات الأخرى وما يلاحظه القارئ سيكون مفيداً لإجراء دراسات مماثلة تحاكي واقعنا ومرتكزة على ما نعتقد ونؤمن به ونستنبط من خلالهاأسباب النجاح في بعض المجتمعات وكذلك الفرص والإمكانات التيقد تتوفر لمجتمعنا أكثر من غيره .

وإنني أدعو أخي القارئ العربي أن يلحظ تلك الإحصاءات والأرقام التي في الكتابمن خلال المجتمع الأسترالي وأن يسعى للإفادة من ذلك ومقارنتها بواقع المجتمع والاستفادة منها في إدارة البرامج التطوعية في مجتمعنا العربي.

وإننا لنرجو دوام التواصل بين قراءنا الأعزاء ومركز بناء الطاقات لإثراء برنامجنا في التأليف والترجمة لما فيه مصلحة العمل الخيري ومؤسساته.

والله نسأل أن يوفقنا إلى صواب القول والعمل ،،،

المشرف العام على المركز

د/نوح الشهري

ح مركز بناء الطاقات ١٤٣١هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

نوبل ، جوي
إدارة برامج العمل التطوعي. / جوي نوبل ، لويز روجرز ، أندي فرير - جدة ، ١٤٣١هـ
.. ص ، ..سم

ردمك : ٣-٥٨٥٦-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

١- العمل التطوعي ٢- الخدمة الإجتماعية أ. روجرز،لويز (مؤلف مشترك) ب. فرير ، أندي (مؤلف مشارك) ج. العنوان

ديوي ٣٦١,٠٢ ١٤٣١/٧٦٨٩

رقم الإيداع : ١٤٣١/٧٦٨٩
ردمك : ٣-٥٨٥٦-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

ترجمة هذا الكتاب وقف من مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية على المركز ، يصرف ريعه على أعماله الأكثر أجرا والأعظم نفعا.

شكر وعرفان

كان من الطبيعي أن تتم الاستعانة بجهود منظمة التطوع في جنوب استراليا والمناطق الشمالية Volunteering SA & NT عند إعداد كتاب عن التطوع، لذا فإننا نتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في كل طبعة من طبعات هذا الكتاب.

كما نود أن نتقدم بالشكر كذلك لمن ساعدنا في هذه الطبعة من فريق Volunteering SA & NT ، ونخص بالذكر كلا من إيفيلن أولوجلين، وروبن هاورث، وبوب واتسون. كما نتقدم بالشكر إلى ماري ميون على ما قدمته من مساعدة في عملية التحرير.

To order a Volunteer Program Management: An Essential Guide 3rd Edition, visit www.volunteeringsa.org.au, or phone 08 8221 7177.

Volunteer Program Management: An Essential Guide 3rd Edition
Published by
Volunteering SA&NT Inc.
1st Floor Torrens Building
220 Victoria Square Adelaide SA 5000
Australia

Phone 61 8 8221 7177
Fax 61 8 8221 7188
Email reception@volunteeringsa.org.au
Website www.volunteeringsa.org.au

Volunteer Management: A Resource Manual
First Published 1988
Volunteer Management: An Essential Guide
First Published August 1998
Second Edition May 2003
Third Edition February 2010 renamed Volunteer Program Management: An Essential Guide

Design by Robyn Haworth
Front Cover and Layout by Robyn Haworth

National Library of Australia
Cataloguing-in-Publication Data

Volunteer management.
Bibliography
ISBN 0 9585877 44
1. Volunteers – Australia – Program Management – Handbooks, manuals, etc.
I. Volunteering SA&NT Inc.

Disclaimer
While reasonable effort has been taken to ensure the accuracy of information in this resource, it is intended to provide information of a general nature. The contents should not be construed as qualified legal advice on any matter and wherever specific advice is sought, the reader should obtain this from a source appropriately placed to provide such advice. The authors and Volunteering SA&NT Inc. expressly disclaim all responsibility for any damages whatsoever that may result from acting, or not acting, in accordance with the contents of this Guide.

المؤلفون

جوي نوبل: لها اهتمام قديم في مجال التطوع والإدارة. بدأ اهتمامها بمجال التطوع عند تأسيسها لبرنامج عمل تطوعي في إحدى الدوائر الحكومية، كما عملت هي نفسها كمتطوعة. وقد عملت جوي في الآونة الأخيرة كمرشدة للمهاجرين الوافدين حديثا على البلاد.

وقد شاركت في تأسيس منظمة التطوع في جنوب أستراليا والمناطق الشمالية Volunteering SA & NT، كما قامت بتأليف عدد من الكتب حول موضوع التطوع، وشاركت في تحرير (المجلة الاسترالية للتطوع) في سنوات صدورها الأولى. وكان آخر ما صدر من مؤلفاتها كتاب : "Imagine If: A handbook for activists" تخيّل لو: دليل للناشطين.

لويز روجرز: هي منسقة دراسات إدارة العمل التطوعي في معهد أونكابارينجا للتعليم التقني والمستمر في جنوب أستراليا. وقد كانت تعمل في السابق كمديرة لمدرسة جنوب أستراليا لإدارة العمل التطوعي، وأسند إليها مسئولية تأسيس (المجلة الاسترالية للتطوع).

شاركت لويز – على مدى العقد الماضي أو ما يزيد – في العديد من مشروعات الأبحاث، كما شاركت في كتابة عدد من المقالات المتعلقة بإدارة البرامج التطوعية.

آندي فرير: عمل بنشاط في مجال إدارة البرامج التطوعية بصور متعددة منذ عام ١٩٨٥. وهو مؤسس ومدير شركة OzVPM (شركة تدريب واستشارات متخصصة في الأعمال التطوعية)www.ozvpm.com . ويشغل آندي منصب المدير التنفيذي لرابطة "ليل ماك ايوين" التطوعية Lyell MacEwin Regional Volunteer Association، كما يعمل كمطور للمجلة الالكترونية للتطوع e-volunteerism والتي يقع مقرها في فيلادلفيا. وقد عمل آندي في السابق كرئيس لمنظمة التطوع في أستراليا، كما لعب دورا رئيسا في تأسيس الرابطة الأسترالية لمديري البرامج التطوعية Australian Association of Volunteer Administrators. ويشغل آندي – في الوقت الحالي – منصب رئيس مجلس إدارة اللجنة العالمية لليوم العالمي لمديري برامج الأعمال التطوعية، الذي يجري الاحتفال به في الخامس من شهر نوفمبر من كل عام. وقد حصل آندي في عام ٢٠٠٣ على الميدالية المئوية تقديرا لجهوده في مجال التطوع.

---

١ – جائزة تمنحها الحكومة الأسترالية تقديرا لإسهامات الشخص في المجتمع الأسترالي.

تمهيد

يضرب التطوع بجذوره العميقة في ثقافتنا، حيث وُهبت أستراليا منذ العصور الأولى للاستيطان الأوروبي روادا قدموا خدماتهم للناس، ونشطوا لإحداث التغيير الضروري، فجعلوا أوقات فراغنا مفعمة بالحيوية في مجال الرياضة والفنون. وجلب المهاجرون إلى هذا البلد على مر المائتي عام - أو يزيد - الماضية، معهم تجاربهم الخاصة، ومفاهيمهم عن التطوع. وتعد المشاركة سمة أصيلة في التطوع، وهي جزء من ثقافة السكان الأصليين، فتجد أن الأفراد - على اختلاف خلفياتهم - يعبرون عن اهتمامهم ببعضهم البعض من خلال العمل التطوعي. ولطالما تضافر إحساسنا بالألفة مع رغبتنا في القيام بعمل تطوعي.

وقد أحدثت الطبعة الثانية من هذا الكتاب - والتي نشرت في عام ٢٠٠٣ - تغييرا كبيرا في عالم التطوع الأسترالي، حيث أصبحت الولايات الأسترالية أكثر مساهمة في المجال التطوعي من خلال الاشتراك مع وزراء مختصين بالتطوع ومكاتب التطوع، أضف إلى ذلك أن حكومة راد [١] الفيدرالية التي تم انتخابها في شهر نوفمبر من عام ٢٠٠٧ عينت سكرتيرة للشئون البرلمانية للاحتواء الاجتماعي والقطاع التطوعي، ألا وهي السيناتور أورسولا ستيفنز Ursula Stephens.

كما أصدر المكتب الأسترالي للإحصاءات تقريره الأخير في عام ٢٠٠٧ والذي أوضح أن التطوع قد زاد في أستراليا حتى أن هناك ما يزيد عن ٤,٦ مليون أسترالي فوق سن ١٨ عاما يتطوعون بوقتهم. ويعد أبناء الجيل س[٢] والجيل ص[٣] جزءا من هذه الزيادة، كما أنهم يمثلون اتجاهات

---

١ - كيفين راد Kevin Rudd رئيس وزراء أستراليا الذي تقلد منصبه في عام ٢٠٠٧

٢ - الجيل س (Generation X) هم الذين ولدوا بعد جيل الطفرة (١٩٤٦ - ١٩٦٤) أي منذ عام ١٩٦٤ حتى منتصف السبعينات.

٣- الجيل ص (Generation Y) أو جيل الألفية هم الذين ولدوا في فترة منتصف السبعينات وحتى السنوات الأولى من الألفية الثالثة.

جديدة من "التطوع الأسري"، أو "التطوع العارض".

أوضحت لجنة الإنتاجية في مسودة تقريرها عن القطاع غير الربحي مؤخرا أن القيمة الحالية لهذا العمل غير المدفوع تبلغ حوالي ١٤,٦ مليار دولار (أكتوبر ٢٠٠٩). كما قامت محطة ايه بي سي الإذاعية الوطنية في برنامجها اليومي "شئون حياتية"، بإذاعة ثلاث سلاسل من فيتا أكتيفا من عام ٢٠٠٧– ٢٠٠٩ والتي تركز مباشرة على مجموعة من القضايا المتعلقة بالعمل التطوعي. وقد كان لي شرف ابتكار هذا البرنامج والمشاركة فيه بشكل فعال – فهو يهدف إلى تعريف الجمهور بالتطوع بجميع أشكاله وإثارة اهتمامهم به.

لا شك إذا في أن التطوع أصبح معروفا عن ذي قبل، ولكن يبقى السؤال وهو: هل هو معروف بالقدر الكافي؟ هل هناك جهد كاف مبذول من أجل ازدهار التطوع وتشجيعه ودعمه وإدارته؟ كيف لنا أن نحسّن من أسلوبً قياس التطوع وكذا مسئوليتنا تجاهه؟ لا أخفيكم سرا أن أمامنا الكثير جدا مما علينا أن نقوم به، ومن هنا جاءت أهمية إصدار طبعة جديدة من هذا "الدليل الأساسي".

وسوف يلحظ القراء إضافة كلمة "برنامج" إلى عنوان هذا الكتاب ليصبح: إدارة برامج العمل التطوعي – الدليل الأساسي، وذلك لإبراز أهمية إدارة البرنامج نفسه لا المتطوعين أنفسهم.

وعلى الرغم من أن إدارة برامج العمل التطوعي جزء أساس في عملية التطوع، إلا أنه كثيرا ما يتم إهمالها، وقد كان المؤلفون الثلاثة: جوي نوبل، ولويز روجرز، وآندي فراير في مقدمة صفوف إدارة برامج العمل التطوعي، لذا فهم يستحقون التهنئة على ما حققوه من أجل التطوع على مدى سنوات عديدة في جنوب أستراليا وفي مناطق أخرى أيضا. وكم أتمنى أن يكون هناك حوار مستمر عن الشئون التطوعية، وليس لدي شك في أن هذه الطبعة الثالثة سوف تساعد مديري برامج العمل التطوعي كثيرا في العقد الثاني من القرن ٢١.

د. ميلاني أوبينهيمر
أستاذ مساعد في التاريخ الأسترالي
بجامعة نيو انجلاند، أرميدال

مؤلفة كتاب
Volunteering.
Why we can’t survive without it
"التطوع": لماذا لا نستطيع الحياة بدونه
دار نشر: يو إن إس دبليو، ٢٠٠٨)

المقدمة

لماذا نحتاج إلى كتاب في إدارة برامج العمل التطوعي؟

نشر أول كتيب أسترالي في الإدارة ليعالج موضوع التطوع في عام ١٩٨٨، وكان عنوانه "الدليل الاثرائي لإدارة المتطوعين"، ونشره مركز التطوع في جنوب أستراليا. وتساءل الناس عن سبب نشر ذلك الكتاب " لا يلزم للتطوع دراسات عميقة أو إرشادات إدارية، إنما يقوم بها الناس بديهياً!" ولكن الأمر بدأ عندما أدركت عدد من المنظمات أنها إذا رغبت في تعظيم أثر المتطوعين وأوقاتهم ومهاراتهم، فإن ذلك يتطلب استخدام أفضل السياسات الإدارية والتطبيقات المتعلقة بالمتطوعين كما يتم تماما مع العاملين بأجر، فجاء ذلك الكتيب الأول كاستجابة على ما أدركته هذه المنظمات، ثم جرى عليه بعد ذلك عدد من التحديثات، وبيع منه آلاف من النسخ داخل أستراليا وخارجها.

أشار العديد من مدراء برامج العمل التطوعي إلى هذا الكتاب – منذ نشره – على أنه مرجعهم الرئيسي في هذا المجال. فهو ليس بالكتاب الذي يُقرأ مرة واحدة فقط، بل هو أداة عملية يومية.

نشر كتاب " الدليل الأساسي لإدارة العمل التطوعي " أول مرة في عام ١٩٩٨ كرد على العديد من المتغيرات والمستجدات التي حدثت خلال عقد كامل منذ طباعة الدليل الأول ، وشمل التغيير الذي حدث في قطاع التطوع على مدى تلك الأعوام، وقد استمر ذلك النمو والتغير في التسارع، مما أوجب الخروج بهذه الطبعة المرُاجَعة والمحدَّثة.

تتناول هذه الطبعة التغيرات التي أدت إلى الوضع الحالي للعمل التطوعي في المجتمع الأسترالي، وهي تغيرات ترتبط بالعالم الذي نعيش فيه، والمشهد التطوعي بشكل عام، والمنظمات التي يعمل بها المتطوعون، ودور مديري البرامج التطوعية.

تشمل هذه التغيرات ما يلي:

- موقف الأجيال المختلفة من التطوع: جيل الطفرة [١] ، وجيل س وجيل ص
- المتطوعين الذين لم يعودوا يرغبوا في أن ينظر إليهم كمجموعة مرنة متجانسة مهمتها تنفيذ الأوامر، بل نجدهم يرغبون في أن يكون لهم مطلق الحرية في اختيار الدور الذي يقومون به في الوقت والمكان الذي يرونه مناسبا، ولهم كذلك الحرية في عدم التطوع من الأساس.
- المتطلبات المتغيرة التي تواجهها المنظمات مثل الأشكال الحديثة من ممارسة العمل والتمويل ومعايير المحاسبة
- الوعي المتزايد من قبل العديد من المنظمات – الكبير منها والصغير - نحو الحاجة إلى سياسات وأدوات عملية إدارية مناسبة للمتطوعين .
- التطور الذي حدث لمنصب "مدير برامج العمل التطوعي" كخيار وظيفي جديد ومهنة في حد ذاتها
- الدورات المعتمدة وطنياً في مجال إدارة العمل التطوعي والتي تقدم في أستراليا، مع وجود طلبة وممارسين يبحثون عن مواد تتعلق بالتطوع داخل أستراليا
- المجلة الاسترالية للتطوع والتي تنشرها منظمة التطوع في أستراليا.
- بعض المشروعات الربحية التي تقدم خدمات تزيد عن تلك المقدمة من قبل الدوائر الحكومية والمتعلقة بالمتطوعين في المجال الخدمي
- الوعي المتزايد بالقضايا المحيطة بإدارة المخاطر للمتطوعين

١ – جيل الطفرة: الجيل الذي ولد في الفترة بين عامي (١٩٤٦ – ١٩٦٤).

- التطوع من قبل الشركات
- وضع المعايير الوطنية للمنظمات التي تستقطب متطوعين
- الحكومات التي تدخل المتطوعين في نطاقها الخدمي، وتطور سياستها المتعلقة بالتطوع، وتوفر مساعدات تمويلية للهيئات الكبرى في مجال التطوع، وتنشئ برامج جديدة للمتطوعين
- صياغة العديد من القوانين والتنظيمات التي تمس المتطوعين على المستويين المحلي والوطني .
- الادراك المتزايد للحاجة إلى العمل في شراكة مع القطاع التطوعي من خلال تطوير الشراكات أو الاتفاقيات والتعيينات الوزارية لمتابعة العمل التطوعي على أساس أنه محفظة وزارية
- المكتب الأسترالي للإحصاءات الذي ينشر معلومات مثيرة للاهتمام من خلال تقارير مسح حول حدود التطوع وطبيعته على مستوى الولاية والمستوى الوطني
- أثر قوانين الكومون ويلث (رابطة الشعوب البريطانية) التي تجعل التطوع كخيار لاستيفاء بعض المتطلبات الواجب توافرها للحصول على مخصصات وإعانات.
- زيادة وعي المجتمع بمساهمة المتطوعين في رأس مال الدولة الاجتماعي والسياسي والاقتصادي
- تطوير رابطة مهنية وطنية لمدراء البرامج التطوعية
- الأكاديميون والطلبة الذين يقومون بأبحاث في موضوعات متعلقة بالتطوع
- ادراك الفرص في التطوع كطريق للدراسة أو عمل مدفوع الأجر

يمثل المتطوعون موردا بشريا ضخما في أستراليا، فهناك شخص من كل ثلاثة أشخاص في سن ١٨ وما يزيد يعملون في منظمات تسعى نحو تحقيق أهداف تتعلق بمجالات مثل الصحة والانعاش الاجتماعي والرياضة والترفيه والتعليم وحقوق الإنسان والفنون والثقافة والبيئة والطوارئ والخدمات الاجتماعية والدين. وقد أوضح تقرير المسح الوطني الذي أعده المكتب الأسترالي للإحصاءات في عام ٢٠٠٦ ونشره في عام ٢٠٠٧، أن ٧١٣ مليون ساعة تطوع قد قُدمت خلال تلك السنة.

المتطوعون:

- تتباين أعمارهم من صغار السن إلى المتقدمين في العمر
- يتمتعون بمستويات متنوعة من المهارات والخبرات والخلفيات
- يقدمون خدماتهم للأفراد والمجتمع من خلال تولي مهام عملية وواجبات إدارية، كما يشاركون في وضع السياسات، ويدعمون التغيير
- يعملون في ساعات مختلفة، في الليل والنهار، بما في ذلك الإجازات الأسبوعية
- غالباً ما يكونوا مشغولين جدا، وعادة ما تكون لهم عدة أدوار، ويعملون في مجالات متعددة، كما أن الأغلبية منهم تعمل بأجر بدوام كامل أو جزئي
- يعملون في المدن والريف
- يعملون في منظمات غير ربحية، ووزارات حكومية، وبعض المشروعات الربحية المعنية بمصالح الأفراد والبيئة
- يتطوعون لأسباب متعددة وليس فقط من باب حب الغير

بالاضافة إلى العمل في منظمات وجماعات رسمية فإن العديد من المتطوعين يعملون بشكل فردي ويوفرون دعم غير رسمي للأفراد في محيطهم. ورغم أن هذا الكتيب يعنى بشكل أساسي بالأشخاص المتطوعين لدى المنظمات، إلا أنه لا ينبغي أن يُهمل الاسهام الناتج من التطوع غير الرسمي من قبل أفراد يعملون خارج المنظمات الرسمية. وذلك يمثل أثر كبير في بناء المجتمع الأسترالي وربط الأواصر فيما بين أفراده.

يجب أن يُنظر إلى مساهمات المتطوعين على أنها تضفي نوعا من الإنسانية على هذا العصر التكنولوجي، وأنها إضافة لرصيد الدولة الاجتماعي والاقتصادي وكذلك السياسي، وليس مجرد أنها خدمات إضافية في المجتمع.

يتوقع المتطوعون العاملون في منظمات أن يكون التزامهم ووقتهم المبذول وخبراتهم ومهاراتهم محل تقدير في قسم يدير برامجه بكفاءة في منظمات مدارة بكفاءة تواكب الزمن، فيا صناع السياسات ومديري البرامج التطوعية، ويا أيها العاملون مع المتطوعين .. راعوا ذلك!

لمن هذا الكتاب؟

هذا الكتاب لعدد كبير من الأفراد الذين يعملون في وظائف مختلفة مسئولون عن قيادة وإدارة المتطوعين ، بما في ذلك – بالطبع – أولئك الذين يحمل المسمى الوظيفي الخاص بهم كلمة "متطوع" . يمكن أن يكون سكرتير في ناد لكرة القدم، أو مدير لأحد المهرجانات، أو رئيس للوحدة المحلية لمكافحة الحرائق. وهذا الدليل موجه إلى كل من يواجهون بشكل مستمر أسئلة تتعلق بجوانب أوسع للتطوع وتحديات تتعلق بالممارسة على أرض الواقع.

إن أهمية التعمق في مفهوم التطوع وأثره على نسيج المجتمع كذلك يهم كلاً من:

- المدراء التنفيذيين
- الموظفون
- المتطوعين
- السياسيين والمستشارين السياسيين
- الاقتصاديين
- العاملين في مجال التدريب
- الأكاديميين والطلبة الدارسين لموضوعات تتأثر بالتطوع
- قادة المجتمع والمشروعات التجارية
- الباحثين والعاملين في مجال الإحصاء

الأهداف

يحث هذا الكتيب قراءه على:

- التأمل في فلسفة التطوع وأثره الواسع في تقديم الخدمات وبناء المجتمعات وإثارة ودعم القضايا في المجتمع.
- وضع وتطبيق سياسات وممارسات إدارية من شأنها تعظيم أثر التطوع في المنظمات الملتزمة بتعزيز بيئة مستدامة ومجتمع ديناميكي ومتماسك يرعى بعضه بعضا.

بينما يبرز هذا الكتيب أهمية الإدارة السليمة، إلا أن موضوع التطوع يحتاج – في حقيقة الأمر – إلى ما هو أكثر من التعمق في التقنيات الإدارية. كما أوضح جون ماي (١٩٩٦، صفحة ٧) أن التركيز الإداري "يجب ألا يكون على حساب استكشاف ومناقشة وفهم عمق المجتمع ووضعه الحالي واتجاهاته المتوقعة مستقبلا".

فهم موضوع التطوع بشكل أفضل يفتح الطريق لأعضاء مجالس الإدارة، والتنفيذيين، والموظفين ومديري البرامج التطوعية لإدارة مساهمات المتطوعين بشكل أكثر كفاءة وحساسية، سواء كان أولئك المتطوعون يعملون وحدهم أو مشتركين مع الموظفين.

وليس هذا الدليل كتاب وصفات يعطي تعليمات مفصلة، بل يجب أن يُنظر إليه على أنه كتيب عملي سهل المنال، يقدم إطارا يمكن القراء من فهم التطوع بشكل أفضل، كما يتيح لمديري البرامج التطوعية مناقشة القضايا والسياسات ويمارسوا الاستراتيجيات ويحسنوا أداءهم للاستفادة القصوى من هذا المورد البشري الفريد.

موجز الكتاب

القسم الأول: وهو بعنوان "الصورة الكبيرة" حيث يعطي فكرة عامة عن التغيرات المتعلقة بالتطوع والمتطوعين، والكيفية التي يمكن من خلالها إدارة هذا المورد الضخم ، ونطاق التطوع وقيمته من وجهة النظر السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والقضايا الحالية التي تؤثر على التطوع.

القسم الثاني: وهو بعنوان "التهيئة لمشاركة فاعلة للمتطوعين ". تغطي الفصول الأربعة الأولى وضع السياسات، والإرشادات العامة لممارسة التطوع، والحاجة إلى التخطيط والتنظيم الفعال، والحكمة من تحليل المواقف، وتوقعات ومسؤوليات الأطراف المتعددة المرتبطة بالتطوع، وإعداد الترتيبات في مكان العمل لتعزيز البرنامج التطوعي . ويركز الفصلان الأخيران على أهمية تصميم الوظائف التطوعية بعناية، واستقطاب المتطوعين واختيارهم وإعدادهم للدخول في العمل بشكل يحقق رغبات جميع الأطراف من متلقي الخدمة، والمنظمة نفسها، والمتطوعين، والموظفين.

القسم الثالث: وهو بعنوان "إدارة البرنامج". يحث هذا القسم مديري برامج العمل التطوعي على تحليل أدوارهم وأثرهم، وتحسين أدائهم من خلال القيادة الابداعية، وتحسين رؤاهم ومهاراتهم فيما يخص الأفراد العاملين وإدارة المنظمة، وفي تقييم البرنامج وتجديده.

الفصل الأخير: وهو بعنوان "التحديات المستقبلية" حيث يعرض النتائج الرئيسة والتحديات المقبلة.

تحتوي بعض الفصول على أمثلة تربط بين النظرية والتطبيق، وأسئلة تحث القراء على تحليل مواقفهم الحالية وطرق ممارستهم.

توفر الملحقات أمثلة لمستندات ونماذج قد ترغب المنظمات في الاستفادة منها وتعديلها وفقا لاستخدامها.

نأمل أن توفر قائمة الكتب والأبحاث العلمية والمجلات نقطة بداية قيمة للقراء، بحيث يبحثوا بشكل أكثر تفصيلا في قطاع العمل التطوعي.كما أن هناك العديد منها تم الاقتباس منه بشكل مباشر داخل هذا الدليل.

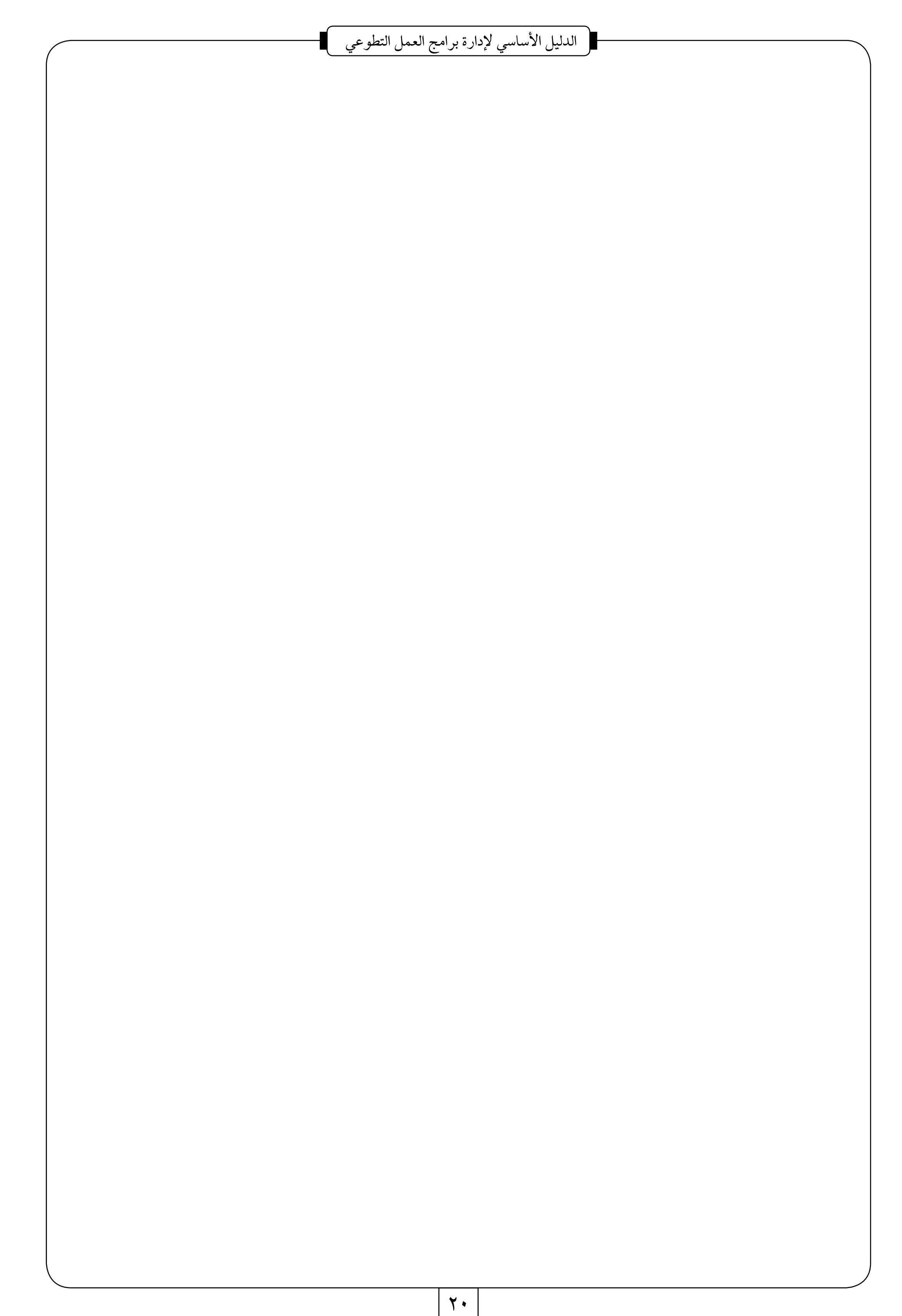
كيفية استخدام الدليل

تعد المعلومات والاقتراحات الموجودة في هذا الدليل نقطة بداية للمزيد من التفكير والمناقشة، تؤدي إلى أفكار جديدة ونتائج أفضل. وبالطبع بعض القراء سيهتمون بأقسام معينة من الكتاب، بينما ستكون الأقسام الأخرى جذابة أكثر لقراء ذوي اهتمامات أخرى.

يتقدم المؤلفون بالشكر والترحيب للقراء من خارج أستراليا ويدعونهم لقراءة هذا الدليل، فعلى الرغم من أن هذا الدليل قد كتب في سياق العمل الأسترالي ، إلا أنه أفاد من العديد من الرؤى المستقاة من مصادر خارج أستراليا أيضا. و أغلب المادة المطروحة ستكون قابلة للتطبيق في دول أخرى. وعلى الرغم من أن بعض الإحصاءات الواردة في الكتاب مستقاة من تقارير مسح تمت في أستراليا وبالتالي فهي تختص بالسياق الأسترالي، إلا أنه قد يكون من المفيد مقارنتها بتلك التي في بلده بالنظر إلى المعايير المتعددة المستخدمة. كما يمكن الاستفادة من إجراء مقارنة بين قائمة المنظمات الأسترالية التي أنشئت لدعم العمل التطوعي.

نقترح على القارئ ما يلي:

- إلقاء نظرة سريعة على محتويات كل فصل والنقاط التي يركز عليها
- اختيار المواد التي سيتم قرائتها بالتفصيل
- تأمل المادة وربطها بوضع القارئ
- استخدام الأمثلة وقوائم المراجعة لمراقبة الأسلوب الحالي في التطبيق
- الحفاظ على هذا الدليل في مكان قريب للعودة إليه وقت الحاجة سريعا
- تكوين رؤى خاصة بالقارئ، واستنتاجات يتم البناء عليها في التنفيذ



القسم الأول:

الصورة الكبيرة

يعرض هذا القسم صورة مركبة لكل من التطوع والإدارة كمقدمة للقراء الذين يعملون وفقا لنظامهم الخاص

المشهد المتغير

"لا يوجد ما هو أثبت من التغيير"

هرقليطس- ٥٠٠ قبل الميلاد

إن عالمنا وفكرنا في تغير مستمر. فإعادة تقييم طموحات الأفراد، والتعليم العالي، والتقدم التكنولوجي، و التغيرات المستمرة للسيناريوهات الاقتصادية، والوظائف كل ذلك لا يعد سوى جزء من التغيرات الضخمة التي حدثت على مدى النصف قرن الماضي أو يزيد. وكل أنواع الأنظمة تتغير، بما في ذلك النظام الأسري، والوظيفي، والتعليمي، والبيئة، والاتصالات، والاقتصاد. الحركة الضخمة لإعادة تقييم القيم والأدوار أفرزت تغييرات كبيرة للغاية، ونظم جديدة أثرت على الشباب، والمرأة، والرجل، والأقليات، والعمال سواء أولئك الذين يعملون بأجر أو من المتطوعين.

وعلينا عند تحليل التغيرات التي حدثت من حيث ارتباطها بالتطوع والمتطوعين أن نضع في اعتبارنا ما يلي:

- تعريف التطوع
- فلسفة التطوع
- المفاهيم الخاطئة عن التطوع وكذلك حقائقه
- الأوضاع التي يعمل فيها المتطوعون والأدوار التي يقومون بها
- المستفيدين من النشاط التطوعي
- العمل والعاملين، سواء بأجر أو متطوعين
- المبادرات الدولية والوطنية وعلى مستوى الولاية

تعريف التطوع

دار كثير من النقاش في الآونة الأخيرة حول تعريف التطوع، وتم تعريفه في هذا الدليل على أنه العمل الذي:

- يستفيد منه المجتمع
- يقوم به الفرد بمطلق حريته
- يتم دون عائد نقدي

يحتوي هذا التعريف على العديد من العناصر الأساسية الواجب فهمها:

يستفيد منه المجتمع: يساعدنا هذا العنصر على التمييز بين الأفعال التي تفيد المجتمع بشكل عام وتلك الضارة وغير المنتجة. مثل الأعمال التي تضر الآخرين ممن يختلفون في معتقداتهم أو ثقافاتهم، أو الأعمال القائمة على أساس معلومات مغلوطة.

يقوم به الفرد بمطلق حريته: وهو من أكثر العناصر أساسية في أي تعريف للتطوع، كما أنه أساس لفهمنا للتطوع؛ فالتطوع اختيار، أي أن لديك خيارا، وأنك أنت من يقوم بالاختيار، وإذا ما انتفى الاختيار، انتفى التطوع.

يتم دون عائد نقدي: هذا هو الأساس الثالث الذي نؤسس عليه التعريف المستخدم في هذا الدليل. قد يتسبب هذا الجزء من تعريف العمل التطوعي في شيء من الالتباس عندما يتعلق الأمر مثلا بالمصروفات النثرية، والرواتب، والمكافآت، وبرامج استئناف العمل الحكومية [١] ، ولكن ما يجب تذكره هو أن العمل التطوعي لا يقوم به صاحبه بشكل أساسي أو ثانوي من أجل العائد النقدي.

يجب أن نتذكر أن مصطلح "متطوع" ليس محصورا فقط على أولئك الذين يعملون في نطاق المنظمات الرسمية، بل يطلق أيضا على:

- الجماعات التي نشأت خصيصا لنشر قضية ما أو لتوفير نوع من المساعدة المتبادلة.

---

١ - برنامج يستفيد منه العامل في حالة إصابته أثناء عمله، وذلك بغرض مساعدته على استئناف عمله مرة أخرى.

- توفير دعم للأفراد القريبين ممن هم في حاجة إلى المساعدة، وعادة ما يعرف ذلك بأنه "التطوع غير الرسمي".

وبتعبير آخر، يضم تعريفنا العمل التطوعي الرسمي (من خلال المنظمات) وغير الرسمي (الذي يتم بشكل شخصي).

ويجب أن نضع في اعتبارنا أن الخدمات التي يقدمها الفرد داخل نطاق أسرته لا تعد عملا تطوعيا، فعلى الرغم من أنه يقوم بها بمطلق حريته ودون عائد نقدي، ولكنها تتعلق بالتزام مشترك، وليست من باب العمل التطوعي.

هناك تطوعا في القطاع الخاص، مثلما يحدث في بيوت التمريض الخاصة والمستشفيات، وهو يتم أيضا من خلال برامج تطوعية مشتركة.

تعد كل من الرعاية (رعاية الآباء لأبنائهم)، والأعمال المنزلية، وصيانة المنزل، والرعاية التي يقدمها البعض مجانا لذوي الإعاقة أو لغير القادرين على العيش في منازلهم، أمثلة على الأعمال التي تتم دون أجر في مقابلها. وهي خدمات قيمة دون شك لكننا لم نتناولها في هذا الدليل.

تعددت الأنشطة التطوعية هذه الأيام تحت عناوين متنوعة مثل: متطوعين أسريين، ومتطوعين عرضيين، ومتطوعين افتراضيين، ومتطوعين للعطلات، ومتطوعين عالميين، ومتطوعين متّحدين، ومتطوعين طلبة، ومتطوعين من جيل الطفرة والجيلين س وص، وسوف نستكشف العديد من هذه الاتجاهات في أبواب لاحقة.

هناك ثلاثة مصطلحات رئيسة مستخدمة لوصف التطوع:

التطوع volunteering: وهو الأكثر استخداما لوصف عمل المتطوعين، وهو يشير ببساطة إلى أداء المهام التطوعية، سواء من خلال منظمة أو بشكل غير رسمي.

التطوعية volunteerism: وهو مصطلح ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية السبعينات. يستخدم هذا المصطلح فيما هو أبعد من مجرد وصف عمل المتطوع، فهو يشمل كل ما يتعلق بتسهيل التطوع وجعله ممكناً. ويشير إلى أي شيء يتعلق بالمتطوعين

والتطوع على وجه التحديد، فلو أنني مثلا أتطوع بوقتي في متجر المستشفى المحلي، فإن ذلك العمل يعد تطوعا من جانبي، ولكن المعنى الأوسع لمصطلح التطوعية يغطي السياق الذي أقوم فيه بعملي التطوعي، أي أنه يضم بداية من مدير برنامج العمل التطوعي الذي أجرى معي المقابلة عند انضمامي للعمل، مرورا بعملية الفحص والتصاريح الأمنية وخلافه، وكذا التدريب الذي أتلقاه، بل إنه يضم كذلك المركز التطوعي الذي أحالني إلى المستشفى.

فالتطوعية مصطلح يشمل كل هذه العوامل التي يسرت التطوع وجعلته أمراً ممكنا.

وهناك مصطلح ثالث كثيرا ما نسمعه وهو الطوْعية voluntarism، وهو أقدم من التطوعية. والطوعية مصطلح أوسع يشير إلى أي شيء يتم عمله في مجتمعاتنا من منطلق طوعي بحت.

هناك ملحوظة أخيرة يجب ذكرها، وهي أن مبادئ التطوع ومفاهيمه تتغير بشكل كبير من ثقافة إلى أخرى، وهو الأمر الذي له أهميته في أستراليا لما فيها من تعددية ثقافية. وقد ظهر ذلك جليا في دراسة قام بها كير ايت آل في عام ٢٠٠١ تحت عنوان "خبرات ومدركات التطوع عند السكان الأصليين والمجتمعات غير الناطقة بالإنجليزية"، حيث توصل الباحثون إلى أن العامل الثقافي يلعب دورا هاما في تقييم التطوع وتصرفات الأفراد حياله. وقد اتضح من البحث أن قيم وأعراف وهياكل المجتمع تؤثر بشكل كبير على إدراك أفراد المجتمع لماهية التطوع وأهميته الاجتماعية. (٢٠٠١:٧٦).

وقد أوضح البحث أن الأستراليين البيض من البيئات المتحدثة للإنجليزية بطلاقة كانوا قادرين بشكل عام على وضع خط فاصل بين حياتهم الشخصية والنطاق العام الذي اختاروا أن يقوموا فيه بعملهم التطوعي. فالعمل التطوعي بالنسبة لهذه الجماعة هو عبارة عن نشاط يقومون به من منطلق إرادتهم الحرة وليس من قبيل القيام بالواجب. في حين أظهر كثير من السكان الأصليين والقادمين من بيئات غير ناطقة بالإنجليزية ارتباطا أعمق بمجتمعاتهم التي تأسست على ما أسماه التقرير "تبادل المنفعة، والالتزام المتبادل، والروابط الأسرية العميقة التي تولد المسئولية العامة والاحترام" (٢٠٠١:٧٦)، وغالباً تكون هذه العلاقات المعقدة نتيجة المسئولية الاجتماعية وتوقعات الآخرين والروابط الأسرية. وليس بالضرورة أن تكون تطوعاً.

فلسفة التطوع

قد تشغلنا أعمالنا اليومية إلى درجة ننسى معها الفلسفة الكامنة في التطوع- وهي تعزيز مشاركة المواطن من خلال الأنشطة والدعم الذي يؤدي إلى مجتمع أكثر ديمقراطية وترابط وديناميكية وتماسك في العالم المتغير الذي نعيش فيه.

تتأثر الفلسفة بكل من حجم العمل الذي تقوم به المنظمة ورسالتها وطبيعة عملها، وتؤثر في مبادئ وسياسات وتطبيقات تلك المنظمة.

من المهم أن تتأمل المنظمة في سبب استعانتها بمتطوعين، أحد الاستراتيجيات التي تساعد في مراجعة فلسفة المنظمة للتطوع هو افتراض تلقي المنظمة تمويلا مستمرا وغير محدود بشكل مفاجئ. فهل سوف تستمر في الإفادة من دعم المتطوعين؟ وإن لم تفعل فلماذا؟

يعطي الرد على مثل هذا السيناريو الافتراضي للمنظمة الفرصة للتأكد من قيمها ورسالتها وفلسفتها ومزايا استعانتها بالمتطوعين.

يجب أن تعترف المنظمات والمجتمع بشكل عام بما يسهم به المتطوعون خارج وظائفهم الرسمية من الوقت والمهارات والخبرات، وأن تعمل على زيادة ذلك.

أمثلة على المبادئ:

- يجب أن يُنظر إلى إتاحة الفرصة لتطوع الفرد بوقته ومهاراته وخبراته على أنه مبدأ رئيس في المجتمع الديمقراطي ، سواء كان ذلك بشكل فردي مستقل أو من خلال منظمة ما، ، وهي فرصة مفتوحة للجميع بصرف النظر عن السن أو النوع أو العرق.
- يجب أن يتم تنظيم مساهمات المتطوعين بشكل يفيد جميع الأطراف: الشخص أو المشروع الذي تُقدم له المساعدة، والمنظمة، وفريق العاملين سواء الذين يتقاضون أجرا أو المتطوعين، والمجتمع ككل. كما لا يجوز استغلال المتطوعين بأي شكل، وألا ينتظر منهم تولي مهام تقع بشكل رئيس في نطاق العاملين بأجر.

- على الرغم من أن التطوع نشاط شرعي ومفيد، ومن الممكن أن يؤدي بالفرد إلى الحصول على عمل مدفوع الأجر، ولكن لا يجب اعتباره بديلا مُرضيا للأشخاص الباحثين عن عمل مدفوع الأجر.

انظر الملحق رقم ١: تعريف التطوع ومبادئه ، للحصول على قائمة كاملة بالمبادئ.

يصف كريس سيدوتي (١٩٩٨: ص ١٠) أيديولوجية التطوع بأنها "التزام ورحمة وقناعة بأن العمل الجماعي يصنع فارقا، ويتطلب ذلك رؤية واتجاهاً واضحاً لجهودنا. إن عمل التطوع ليس نشاطا من أجل التطوع لذاته أو لمنفعة شخصية، بل يتم القيام به من أجلنا جميعا."

وقد أضافت لويتجا أودونهيو لرؤيتنا عن أيدولوجية التطوع - وهي أحد القادة المحليين المؤثرين- ، عندما قالت إنه في عصرنا الذي تطغى عليه المادية ويتسم بالتكنولوجيا العالية والمعلومات فإن التطوع يضيف أو يجدد للوجود واجهة إنسانية قيّمة بها خصائص طيبة للطبيعة البشرية.

يرى مؤيدو التطوع أنه:

١. يصنع فارقا.
٢. متاح للجميع.
٣. يمكّن الأفراد، ويثري المجتمع من خلال تعزيز مجتمع أكثر ديمقراطية ورعاية وتعاون وترابط ووعي، ومن ثم يمثل إضافة لرصيد البلاد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.
٤. ينشئ ويحسن ويوسع الخدمات التي يوفرها العاملون بأجر، ولكنه ليس بديلا عنهم.
٥. مسألة اختيار.
٦. اتفاقية تبادلية.

١. التطوع يصنع فارقا

يصنع التطوع فارقا في عدد كبير من الاهتمامات والأنشطة. فهو يصنع فارقا بالنسبة للفرد الذي يعاني من نقص ما، أو لمجموعة من الأطفال الذين يتم تدريبهم على لعبتهم الرياضية المفضلة في كل عطلة أسبوعية أو لسجين سياسي مسجون لفترة طويلة وتم الإفراج عنه أخيرا. ويصنع التطوع فارقا في البيئة عند إنقاذ إحدى الغابات من الاحتراق، أو بالحفاظ على مباني تاريخية وفنية. كما يصنع التطوع فارقا لإحدى الأمهات عندما تكون في المستشفى ويقدم لها جيرانها المساعدة في حالة الطوارئ.

٢. التطوع متاح للجميع

يحتوي التطوع الأفراد بغض النظر عن الثقافة أو السن أو النوع أو الخلفية أو مستوى المهارة أو القدرات الجسمانية أو الفكرية. ويتراوح الوقت الذي يلتزم المتطوع بتقديمه بين يوم واحد في العام في مشروع مثل (تنظيف أستراليا) من قبل طلبة مدارس يبلغ أعمارهم ١٥ عاما، إلى عدد من الأيام / الليالي في كل أسبوع، يقدمها شخص متقاعد كان يعمل في مجال الأعمال التجارية وأصبح يعمل في عدة منظمات. وأغلب المتطوعين يعملون في وظائف مدفوعة الأجر سواء بدوام كامل أو دوام جزئي. كما تتباين دوافع التطوع بشكل كبير، وأغلب المتطوعين لهم أكثر من دافع. قد يكون بعضهم متحمسا لقضية ما، بينما يتمنى البعض الآخر استخدام مهاراتهم الحالية أو اكتساب مهارات جديدة في عمل نافع، والبعض الآخر يبحث عن الصحبة أو يتمنى زيادة فرصة حصوله على عمل مدفوع الأجر، وبعضهم قد يكون ببساطة يشعر بالملل. ويختلف مدى التزام الفرد وإمكانياته بشكل كبير من متطوع إلى آخر.

يمكّن الأفراد، ويثري المجتمع من خلال تعزيز مجتمع أكثر ديمقراطية ورعاية وتعاون وترابط ووعي، ومن ثم يمثل إضافة لرصيد البلاد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي

يمكننا أن نكون ممتنين أنه إلى جانب القسوة واللامبالاة الموجودة، فإن البشر لديهم القدرة على تقديم الرعاية لغيرهم. من خلال التطوع يتعاون الأفراد من فيما بينهم ليظهروا اهتمامهم بالآخرين بشكل عملي، ومن خلال مشاركتهم في العمل يتعلمون المزيد والمزيد. يعمل المتطوعون في منظمات أو من خلال جماعات أو نوادي، ويعملون أحيانا

بشكل فردي. وتعني إمكانية المشاركة بين مواطنين لديهم الاستعداد لتقديم مهاراتهم وخبراتهم ووقتهم أن التطوع يلعب دورا كبيرا للغاية في زيادة الرصيد الاجتماعي، وفي خلق مجتمع متمدن. ويزداد الرصيد الاجتماعي من خلال ازدياد الثقة والتماسك بين المواطنين، إذ تضيف الخدمات معقولة السعر إلى رصيدنا الاقتصادي، كما أن المتطوعين كدعاة للتغيير ومسئولين عن تطوير المجتمع يضيفون إلى رصيد الدولة السياسي.

يبادر التطوع بتقديم نفس الخدمات التي يقدمها العاملون بأجر وتحسينها وتوصيلها لمن يحتاجها، ولكنه ليس بديلا عن العمل مدفوع الأجر.

هناك العديد من المنظمات التي تعين حاليا عاملين بأجر قامت في الأصل على أساس متطوعين، ولكنهم أدركوا أهمية تعيين مجموعة من الموظفين بأجر من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهناك بعض المنظمات التي خرج منها المتطوعون إثر دخول العاملين بأجر، وفي منظمات أخرى عمل كلاهما سويا كفريق واحد. وهناك خطورة من أن يحل المتطوع محل العاملين بأجر بسبب نقص التمويل - وكثيرا ما يكون ذلك ضد رغبة المتطوع - ، وهي ظاهرة تستحق الانتباه الشديد. فطبيعة ومسئوليات بعض الأعمال تعني أنه حتى تنجز بكفاءة يتطلب أن يكون القائم بها عاملا بأجر ، وأن يكون من الموظفين الذين تم اختيارهم بسبب مؤهلاته الحالية وخبراته، ووقع عقدا ينص على أن يعمل عددا من الساعات في الأسبوع، ويتوافق مع بعض متطلبات المنظمة.

٣. التطوع مسألة اختيار

يسمح التطوع للمواطنين بالمشاركة في أنشطة مجتمعهم. ولكن لا يجوز الضغط على المتطوعين للقيام ببعض الخدمات الرئيسة التي لم تعد موجودة في المجتمع لأن الحكومة لم تعد تمولها، أو كشرط للحصول على إعانات حكومية. كما لا يجوز للمدير أن يطلب من المتقدم للوظيفة فترة تطوع كمتطلب للحصول على وظيفة بأجر.

٤. اتفاقية تبادلية

على الرغم من أن مساعدة الغير مبدأ رئيس لا يمكن إنكاره وهو من سمات التطوع، إلا أن التطوع يمكن أن يحقق احتياجات المتطوع مثل اكتسابه لمهارات جديدة أو تعرفه على أشخاص جدد في بيئة ودودة. والنتيجة النهائية أن كلا من المعطي والمتلقي يستفيد.

هذا لا يعني أن التطوع ليس له ثمن يجب أن يُدفع أحياناً ، فالتمسك بمبادئ الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية، وكرامة الإنسان، والبيئة المستدامة، قد يُدخل المتطوع في أعمال خطرة أو مثيرة للنزاعات. فالمتطوع لا يعمل فقط من أجل رضاه الشخصي، بل إن بعضهم يعرّض حياته للخطر بعمله في مجال خدمات الطوارئ. والمتطوع كذلك يتبرع بوقته وهو أهم مورد في عالمنا، ومع ذلك فالتطوع يمكن الأفراد من المشاركة في مجالات تقع ضمن اهتماماتهم، ويمكنهم من الحصول على الرضا من مشاركتهم.

٥. مفاهيم خاطئة وحقائق حول التطوع

زاد في الآونة الأخيرة حجم الدعاية والشعبية لدور التطوع والمتطوعين في أستراليا. ومثال على ذلك الاحتفال العالمي بعام المتطوعين، ودورة الألعاب الأولمبية بمدينة سيدني عام ٢٠٠٠، إلى جانب بعض الكوارث القومية التي وقعت مؤخرا. كل ذلك ساهم في رفع قدر ما يقوم به المتطوعون من أعمال.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك بعض المفاهيم الخاطئة حول دور المتطوعين والتطوع، ومن هذه المفاهيم الخاطئة ما يلي:

- النظر إلى التطوع على أنه يقتصر على مجالات الصحة والرعاية الاجتماعية وخدمات الطوارئ فقط. على الرغم من أن الإحصاءات التي نشرها المكتب الأسترالي للإحصاءات عن عام ٢٠٠٦ أوضحت أن كلا من مجال الرياضة والترويح يجذبان أكبر مشاركة من المتطوعين
- مازال الكثير من الأفراد يتصورون أن الغالبية العظمى من المتطوعين من النساء، بينما تبين الإحصاءات أن الوقت الذي تسهم به النساء يتعدى الرجال بنسبة طفيفة ، فهو ٣٤,٤٪ للنساء، و٣١,٨٪ للرجال
- أن التطوع ليس بالعمل الحقيقي، ولا يعد من الإنجازات التي تُحسب للشخص، في الوقت الذي تعترف فيه كثير من المنظمات أن خدماتها ستتقلص بشكل حاد أو تغلق إذا انسحب المتطوعون منها.
- أن إدارة برنامج العمل التطوعي أمر شديد السهولة بالنسبة لأولئك الذين يقودون جهود المتطوعين، مما يبرر وضع راتب قليل للمدير ومرتبة متدنية في هيكل المنظمة . والحقيقة هي أن إدارة مجموعة متباينة من المتطوعين يعملون لساعات

قليلة، تتطلب مهارات أكبر من تلك المطلوبة لإدارة عمالة بأجر.

- لا توجد تكلفة مالية لاستخدام المتطوعين في المنظمات، فهم يعملون مجانا على أي الأحوال! ولكن كما هو الحال مع العاملين بأجر فهناك العديد من التكاليف مثل المرافق والبنية التحتية ومصروفات التدريب ومكونات أخرى عديدة تتعلق بالتوظيف
- يعتبر دور المتطوع في مجال الدعم وحقوق الإنسان وإحداث تغيير في المجتمع ضئيلا. بينما الحقيقة هي أنه لطالما كان المتطوعون على مدى التاريخ – وما زالوا- في مقدمة الصفوف في التغيير السياسي والاجتماعي في أماكن عديدة.
- سوف يكون المتطوعون موجودين دائماً تحت الطلب، ويمكن استدعاؤهم في أي وقت بغض النظر عن احتياجاتهم ورغباتهم. والحقيقة هي أن متطوعي هذه الأيام غالباً ما يودون تحديد أولوياتهم بأنفسهم، ولهم خيارات واسعة فينا يتعلق بنوع العمل التطوعي الذي يقومون به، ومن الواضح أن هذا الاتجاه سوف يستمر في المستقبل، وذلك نظرا لمتطلبات جيل الطفرة والجيلين المتأخرين س وص (انظر الفصل الخامس).
- المتطوعون هم المسئولون إذا فقد العاملون بأجر وظائفهم ،وليس نقص التمويل. وحقيقة الأمر هي أن المتطوعين قد مهدوا- على مر السنوات- الطريق لتقديم المزيد من الخدمات التي كانت تتطلب دائما تعيين المزيد من الموظفين بأجر.

يجب طرح تلك المفاهيم الخاطئة جانبا وأن تحل محلها صورة أوضح للمتطوعين والتطوع في يومنا هذا.

يصطدم التطوع والمتطوعون بكل من السلوكيات المتغيرة، والسياسات الاقتصادية، والطموحات، وأنماط الحياة، والموازنة بين العمل بأجر والراحة، والتكنولوجيا والمعايير المرتفعة للتعليم فيما يتعلق بما يلي:

- من يتطوع؟!
- لماذا يتطوعون؟!
- ماذا يفعلون؟!
- ماذا يتوقعون؟!

- كيف يعملون؟!
- ماذا يتوقعون من المنظمة التي يشاركون من خلالها؟!

أمثلة على التغيرات وأثرها:

يتعلق الجدول ١ بالتطوع، والجدول ٢ بالمتطوعين.

التطوع: جدول ١

التغيرات المجتمعية	أثرها على التطوع
طبيعة المجتمع الأسترالي متعدد الثقافات	يتطوع الأفراد على اختلاف أصولهم العرقية
البطالة لدى الشباب	يتطوع صغار السن للعمل من أجل اكتساب الخبرة، والحفاظ على ثقتهم بأنفسهم و / أو سعيا وراء اهتمام معين أو قضية معينة
الأنظمة الحكومية التي تشجع الأشخاص غير العاملين على التطوع والحصول على معونات	دخول أشخاص إلى العمل التطوعي للمرة الأولى في حياتهم
تخفيض العمالة، وعمل من بقي على وظيفته لساعات أطول	يتطوع العاملون الذين تم تسريحهم، ويشاركون بمهاراتهم ومعلوماتهم، أما الذين يعملون لساعات أطول، فليس لديهم وقت للتطوع أو يتطوعون لعدد قليل من الساعات
تزايد أعداد العاملين بأجر ممن يعملون من منازلهم	زيادة المرونة سهلت على هذه النوعية من الأفراد لكي يتطوعوا في مجتمعهم المحلي
التقاعد المبكر	استخدام المهارات التي تم اكتسابها على مدى العمر في النشاط التطوعي
تطوع الشركات	فرق من الموظفين وأفراد يعملون في مشروعات تجارية وصناعية يشاركون في مشاريع تطوعية
الحاجة الى خبرة في العمل	يتطلع الطلبة إلى زيادة خبرتهم، كما يتطوع الأشخاص غير العاملين لفترات قصيرة، مما يؤدي إلى رفع معدل دوران الموظفين
ارتفاع مستويات التعليم	البحث عن وظائف تطوعية أكثر تحديا وتحفيزا، وإلى صقل المهارات والخبرات
ارتفاع عدد النساء في العمالة بأجر	نقص عدد النساء اللاتي يمكنهن التطوع، أو نقص عدد الساعات التي يتطوعن بها

زيادة الوظائف بأجر ذات الدوام الجزئي عن الوظائف ذات الدوام الكامل	يدمج بعض هؤلاء العاملون بين العمل بأجر والتطوع
ثورة في تكنولوجيا المعلومات	انتبه الأفراد الى تنوع الأنشطة التطوعية من خلال الإنترنت، كما أضاف مديرو برامج العمل التطوعي الحاسب الآلي إلى أدواتهم التي يستخدمونها في عملهم التطوعي
التغير في التركيبة الأسرية	يتباين الأثر حسب نوع التغير، فيزداد عدد المتطوعين أو ينقص. فعلى سبيل المثال: مشاركة الرجال في مجموعات التربية في المدارس، ووجود المزيد من الخدمات التي تتعلق بالإصلاح بين الأفراد والتي غالبا ما تعتمد على المتطوعين، وعودة النساء إلى قوة العمل
القوانين التي تتعلق بالعدالة وحرية الوصول	أثرت على توزيع التعيينات/الوظائف التطوعية، حيث تتطلب تنفيذ سياسات وتطبيقات إدارية سليمة مثل الاعتراف بالتنوع
رعاية المجتمع لأشخاص كانوا تحت رعاية مؤسسات فيما سبق	تتطلب المزيد من المتطوعين لمساعدة الراعين في بعض المواقف، واستخدام المتطوعين كمساعد للأشخاص على الانغماس بشكل أكبر في المجتمع
نشوء قضايا جديدة أو تجدد أخرى قديمة مثل: حقوق الإنسان، وسوء استخدام البيئة، والعوامل الاقتصادية	انضمام المزيد من الأفراد للتطوع، والدعوة للتغيير في المواقف، ومساندة المجتمع والخدمات ذات الصلة
المزيد من التركيز على التوازن بين مستوى المعيشة والعمل	زيادة في التطوع العرضي أو على أساس مشروعات قائمة على أعمال تطوعية، وتقديم الأفراد لخدماتهم في مجتمعات أخرى غير مجتمعهم
دخول الجيلين س وص في التطوع	زيادة عدد الأفراد الذين يتطوعون لفترات أقصر
زيادة التواصل الاجتماعي من خلال التكنولوجيا	أصبحت المنظمات أكثر ابتكارية في جذب مهارات المتطوعين الحاليين و المحتملين

المتطوعون: الجدول ٢

التنوع	• ذكور وإناث • جميع الأعمار • جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية • مختلف الأعراق
الخصائص	• يسأل • جازم • يصبح فعالا عندما يُقدّر ويدار بشكل فعال • غالباً واثق من نفسه • قائد في مجاله • ناشط
مستوى المهارة	• يتراوح المستوى بين المحدود والمرتفع
مدى تيسر وجوده	• على المدى الطويل والقصير • ما بين ساعات قليلة إلى كثيرة في الأسبوع / الشهر • خلال ساعات العمل المعتادة وخارجها – سبعة أيام في الأسبوع – • مرة واحدة أو بشكل عَرَضي • متباعد

كان كثير من المتطوعين في الماضي قادة ماهرين في مجالاتهم، ولكن كثيرا ما كانوا يعملون بشكل منفرد ودون دعم من العاملين بأجر. أما الآن، فالغالبية العظمى من المتطوعين تعمل في منظمات لزيادة وتحسين أداء العاملين بأجر . يبحث المتطوعون عن عمل محفز، حيث يمكنهم استخدام وتنمية مهاراتهم وخبراتهم ، وبعضهم ينظر إلى التطوع على أنه وسيلة للحصول على وظيفة بأجر في المستقبل.

بالرغم من تباين دوافع الأفراد وراء التطوع، فإن أغلب المتطوعين يبدون الكثير من الاهتمام بالآخرين، وسعة الخيال، والإصرار على تحقيق الهدف، وهي صفات نحن في أشد الحاجة إليها في مجتمعنا اليوم.

ظل المتطوعون عبر السنين رواد في زيادة الوعي العام، وإحداث التغيير، وتنبيه الحكومات إلى ضرورة دعم المشروعات الهامة، وكذلك ضمان توافر خدمات ضرورية معينة، وما زالوا يقومون بهذا الدور.

الأماكن التي يعمل بداخلها المتطوعون وأدوارهم فيها

يعمل المتطوعون في:

- منظمات غير ربحية (عادة ما يشار إليها بالقطاع التطوعي)
- الحكومة المحلية وحكومة الولاية
- اتحادات ونوادٍ
- مشروعات ربحية تهتم بالمصلحة العامة والبيئة. يعتبر المتطوعون في هذه المنظمات أنفسهم مقدمين لخدمات تلائم النشاط التطوعي، وليس عملهم بديلا عن العاملين بأجر كما أنه ليس رفع هامش الربح.

تذكرنا السيناتور أوسولا ستيفنز (٢٠٠٨) والتي تمثل – وقت طبع هذا الدليل – التطوع على مستوى الحكومة الفيدرالية، "بأن المتطوعين هم عماد القطاع غير الربحي، فمقابل كل موظف بأجر في القطاع، هناك ستة متطوعين" .

توفر بعض المشروعات الربحية دعما للمنظمات غير الربحية من خلال تطوع الشركات، ومثال على ذلك: مراجعة دفاتر الحسابات، أو اتخاذ اللازم من أجل تجديد مبنى حضانة

أطفال لموظفيهم.

يختلف المزج بين العاملين بأجر والمتطوعين والأدوار التي يقومون بها بشكل كبير من منظمة إلى أخرى.

وعندما يمثل الفريق العامل بأجر الأغلبية ، غالبا ما:

- سينظر إلى المتطوعين على أنهم مورد لتحسين وزيادة أداء العاملين بأجر.
- سيتم انتخاب المتطوعين في مجلس الإدارة ليكونوا من واضعي السياسات وليمثلوا المتطوعين في المنظمة.
- سيتم تعيين عامل بأجر لكي يشرف على البرنامج التطوعي.
- سيعمل المتطوعون لبعض الساعات، يوما واحدا في الأسبوع أو كل أسبوعين أو في الشهر، وذلك وسط الأسبوع أو في نهايته.

عندما يكون المتطوعون هم الأغلبية ، غالبا ما:

- سينظر إلى العاملين بأجر على أنهم وسيلة لتحسين وزيادة أداء المتطوعين وإدارتهم.
- سيشارك المتطوعون في البنية الادارية إلى جانب تقديمهم لخدمات رئيسة.
- سيتكون مجلس الإدارة (أو اللجنة الإدارية) كله أو أغلبه من المتطوعين.
- سيعمل بعض المتطوعين لساعات أطول كل أسبوع بما في ذلك العطلات الأسبوعية والفترات المسائية، بعض الأحيان داخل المنظمة وأحيانا أخرى من المنزل.
- سيتم إسناد مسئوليات إدارية للعاملين بأجر، إلى جانب إدارة المتطوعين والتنسيق فيما بينهم، ولكن سيتم تقسيم المهام على المتطوعين وفريق العاملين بأجر.

عندما تكون المنظمات ممتلئة تماما بالمتطوعين:

- يقوم المتطوعون بكل الواجبات ويؤدون مسئوليات الإدارة وتقديم الخدمات.

المستفيدون من النشاط التطوعي

ينتمي المستفيدون من الخدمات التطوعية في المنظمات إلى مجالات عديدة، ومنهم:

- أطفال/ شباب (مثال: في المدارس والبرامج الرياضية).
- عملاء (مثال: في مجال الصحة، والرعاية الاجتماعية).
- نزلاء ومرضى (مثال: دور التمريض، والمستشفيات).
- زوار المهرجانات، والمعارض، والمتاحف، والخدمات المعلوماتية.
- الأشخاص الذين يتلقون المساعدة في أوقات الطوارئ.
- المجتمع بشكل عام (مثال: برامج رعاية الأرض، وخدمات الطوارئ، وحقوق الإنسان).

وقد تتسم الخدمات المقدمة بما يلي:

- فورية (تقديم المساعدة في وقت أزمة، أو في وقت الحاجة الملحة، أو تكون المشاركة في نشاط ترفيهي).
- قصيرة المدى (توفير الموظفين لمشروع مثل "يوم تنظيف استراليا").
- طويلة المدى (الرعاية الصحية الوقائية، حماية موقع تاريخي هام، مجتمع أكثر تماسكا ورعاية).

العمل والعاملون: التطوعي وبأجر

يعد العمل عنصرا هاما في حياة الفرد، سواء كان هذا العمل بأجر أو كان تطوعيا أو مزيجا بينهما.

وقد تغير نمط العمالة المدفوعة خلال نصف القرن الماضي بشكل كبير. حيث تزايد القلق من عمل الموظفين لساعات طويلة نظرا لتخفيض المنظمات للعمالة فيها على الرغم من أن الطلب على الخدمات ما زال مرتفعا.

كما تغيرت الطريقة التي يتم بها منح الأجر أو التفاوض على الأجر مقابل العمل بشكل كبير. فأصبحت الشركات تعقد اتفاقيات جماعية مع العمال بشأن المكافآت والمزايا وظروف العمل بدلاً من الالتزام بالحد الأدنى القانوني، والتعاقد مع جهات خاصة للقيام

بخدمات كانت تقوم بها الحكومة (كثيرا ما تسبقها عملية تقديم العطاء)، والاتفاقيات التي تعقد بخصوص مكان وظروف العمل.

أدى تخفيض النفقات وتسريح العمالة إلى ترك كثير ممن هم في مرحلة عمرية متوسطة لوظائفهم في وقت مبكر للغاية عما كانوا ينوون.

انتشرت البطالة بين الشباب بشكل خاص، بما لها من عواقب وخيمة عليهم وعلى المجتمع ككل مثل فقدانهم الثقة في أنفسهم، وفقدان المجتمع لموارده.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحويل العمل إلى مواقع خارجية، وقيام مشروعات تدار من المنزل، والاتجاه نحو العمل بدوام جزئي، تمثل تحديا للفكرة التي نرى بها العمل بأجر في المستقبل. بعض العاملين الذين يعملون من منازلهم يرون أنه بالامكان إدخال العمل التطوعي في يومهم، بينما يرى غيرهم ممن يعملون لساعات طوال أن التطوع أصبح مستحيلا بالنسبة لهم.

غيرت المنظمات – بما في ذلك تلك التي تستخدم المتطوعين – طريقتها في العمل وتوقعاتها من العاملين لديها. فأصبح تعدد المهارات للشخص الواحد أمرا ضروريا، وأصبحت بعض المصطلحات شائعة مثل أفضل التطبيقات، والمقارنة المرجعية، وإدارة الأداء والمسئولية.

يدخل ويخرج الأفراد من العمل التطوعي والعمل مدفوع الأجر، وينتقلون من منظمة إلى أخرى ويغيرون من التوازن بين ساعات العمل المدفوع و التطوعي. ويجد البعض أنفسهم مشغولين، بينما ما زال البعض الآخر يبحث عن أنشطة لزيادة التشويق وليكون لحياتهم معنى.

إن إدارة المنظمات و الموظفين بأجر الذين يعملون مع متطوعين في مجالات عديدة،أدركوا أهمية زيادة وعيهم و كفاءتهم في العمل بشكل متعاون مع المتطوعين من أجل تحقيق أهداف المنظمات.

المبادرات الدولية والوطنية وعلى مستوى الولاية

تغير شكل المتطوعين والمساهمات التي يقدمونها ، انعكس على كثير من التطورات الحديثة.

الهيئات العليا والمنظمات المهنية

الهيئات العليا مكلفة بتشجيع التطوع والأداء المتميز على مستوى الإقليم، والولاية، والدولة. كما تعمل الهيئات العليا نيابة عن القطاع التطوعي على المستوى الدولي.

تعد "المنظمة الاسترالية للتطوع" هي أعلى هيئة وطنية في أستراليا، وهي التي تعمل على دفع عجلة التقدم للتطوع في المجتمع الأسترالي، ويتمثل دورها في تمثيل مختلف وجهات النظر والاحتياجات لحركة التطوع، وتشجع في نفس الوقت النشاط التطوعي باعتباره أحد القيم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

انظر الملحق ٢: مهمة "المنظمة الاسترالية للتطوع"

يوجد لكل ولاية وإقليم هيئته العليا الخاصة بها وتعد هذه المنظمات أعضاء مؤسسين للمنظمة الاسترالية للتطوع.

يتضمن دور الهيئات العليا للولاية مساندة التطوع وتوفير موارد قيمة لمديري برامج العمل التطوعي في استقطاب المتطوعين وتدريبهم وطريقة إدارة المتطوعين.

انظر الملحق ٣: مثال على مهام الهيئة العليا للولاية فيما يخص التطوع

على المستوى الإقليمي هناك عدد كبير من المراكز المحلية للإمداد بالمتطوعين ، وهي تعنى بتوجيه المتطوعين إلى المنظمات كما تتعامل مع الاحتياجات التدريبية للمنظمات التطوعية المحلية الموجودة في منطقتها.

تكوّن كل من المراكز المحلية والهيئات في الولاية والهيئات الوطنية شبكة قومية – مجموعة من المنظمات لها نفس الاهتمام الرئيس في المزيد من التقدم بالتطوع. وتعمل هذه الجماعات مع بعضها البعض لتشجيع التطوع في المجتمع الأسترالي ومن أجل توصيل

الخدمات.

الرابطة الاسترالية للمشرفين هي رابطة مهنية لأفراد المجتمع ممن لهم علاقة بإدارة برامج العمل التطوعي في نطاق أستراليا، بما في ذلك أستراليا ونيوزيلاندا. وتهدف هذه الرابطة إلى:

- تشجيع مديري برامج العمل التطوعي والاعتراف بهم
- تطوير فرص التطوير المهني والتشجيع عليها
- تشجيع التواصل على المستوى المحلي، وعلى مستوى الولاية والوطن
- تصميم برنامج معتمد

الرابطة العالمية للجهود التطوعية جهاز عالمي يضم أعضاء من أكثر من ١٠٠ دولة. وتعد المنظمة الاسترالية للتطوع وغيرها من مراكز المتطوعين على مستوى الولاية أو على المستوى المحلي من الأعضاء النشطين.

انظر الملحق ٤: البيان العالمي للتطوع ٢٠٠٣

يعد الحلف العالمي لمشاركة المواطن (CIVICUS) هيئة دولية مدعومة من قبل المنظمة الاسترالية للتطوع. ويشترك أعضاؤها سويا في إيمانهم باستقلالية المواطن والقيم الأصيلة الكامنة في كرامة الإنسان والعدالة والتكافل.

التدريب

يوجد حاليا الكثير من الدورات التدريبية المعتمدة وطنياً في إدارة العمل التطوعي، وتقدم مجموعة متنوعة من المؤهلات- بداية من الدبلوم وحتى الدبلوم العالي. بالاضافة إلى العديد من الدورات التدريبية القصيرة المعتمدة والتي تقدمها الهيئات العليا على مستوى الولاية وكذلك المراكز المحلية.

أدركت المعاهد التدريبية التي تغطي المناطق التي يوجد بها متطوعون أهمية دورهم، مما جعلها تتناول موضوع التطوع وما يتعلق به من موضوعات وكذلك الإدارة الفعالة لهذا المورد (المتطوعين) في مناهجها الدراسية.

تم إعداد ثلاث شهادات / مؤهلات من أجل تحديد المهارات والخبرات والتدريب التي يكتسبها المتطوعون خلال عملهم التطوعي، وهي الشهادة الأولى والثانية والثالثة في التطوع النشط. قد يتطلب الحصول على هذه الشهادة بعض الأمور التي يجب دراستها (ان وجدت فجوة تتعلق المهارات)، إلا أنه كثيرا ما يحصل الشخص على الشهادة بناء على مراجعة أشياء درسها سابقا. وقد أوجدت هذه الشهادات فرصا للمتطوعين لكي يحصلوا على تقدير رسمي على عملهم وتدريبهم والبدء في دراسة ما أو مهنة.

وتعد إدارة برامج العمل التطوعي مهنة تجذب إليها ذوي المؤهلات في مجال الموارد البشرية، وإدارة برامج العمل التطوعي.

كما كان لانشاء ونشر المعايير الوطنية الاسترالية لمشاركة المتطوعين في المنظمات غير الربحية ، أثره في إضافة بعد آخر لإدارة برامج العمل التطوعي.

تقارير المسح

قام المكتب الأسترالي للإحصاءات بإجراء مسح غطى جميع المناطق التي يعمل فيها المتطوعون. في فترة الثمانينات وبداية التسعينات قام باجراء مسح لمنطقة كوين لاند، وفكتوريا، ونيو ساوث ويلز، وساوث أستراليا، وتسمانيا، وفي عام ١٩٩٥ قام بأول مسح وطني له التطوع. أجريت المسوح الوطنية في الأعوام ١٩٩٥، و٢٠٠٠، و٢٠٠٦ (وقد طبع الأخير في عام ٢٠٠٧).

تؤكد المسوح أن التطوع في أستراليا اكتسب المزيد من التقدير، وأنه يمثل موردا ضخما، وأن قطاعا عريضاً من المجتمع يشارك فيه.

المطبوعات

في استراليا، زاد عدد النشرات البريدية والمجلات والكتب التي تتحدث عن موضوع التطوع، كما أن توافر عدد آخر من الموارد عن التطوع من خارج أستراليا يعني أنه أصبح بمقدور مديري البرامج التطوعية الوصول إلى مجموعة كبيرة من المواد المتاحة سواء مطبوعة أو متوفرة على شبكة الإنترنت.

الأبحاث

من الثابت أن هناك زيادة في عدد الأشخاص الذين يقومون بالبحث في مجال التطوع على مختلف المستويات، سواء العالمية أو الوطنية أو على مستوى الولاية، ويدرس الموضوع من نواحي مختلفة، المحاضرون في الجامعات، وطلبة البكالريوس، وطلبة الماجستير والدكتوراه.

دور الحكومة في تمويل التطوع وتقديره

يعود دور الحكومة في تمويل بعض المبادرات التطوعية إلى الثمانينات في كل من ساوث أستراليا ونيو ساوث ويلز (ولايتين في استراليا)، إلا أن التمويل الرئيس سواء الفيدرالي أو من الولاية لم يظهر حتى التسعينات، وعلى سبيل المثال فإن المرة الأولى التي تقدم فيها الحكومة الفيدرالية دعما للهيئة الوطنية: المنظمة الاسترالية للتطوع كانت في عام ١٩٩٧، وفي نفس العام تم التعاقد مع هيئات مشجعة للتطوع على مستوى الولايات ولأقاليم للإشراف على برنامج حكومي فيدرالي جديد وهو مبادرة العمل التطوعي، والتي تهدف إلى توفير فرص تطوعية لمن لا وظيفة له.

وما زال التمويل الحكومي مستقرا، ولكنه مبني في كثير من الأحيان على البرامج قصيرة الأجل وليس على توفير تمويل مستمر يساعد على التخطيط طويل الأجل.

وعلى الرغم من ذلك، فقد تزايد الدور الحكومي فيما يخص التطوع ولكن بأشكال أخرى. فبعض حكومات الولايات والأقاليم دخلت في شراكة مع قطاع التطوع وتقدم وثائق تضع إطارا عاما للعلاقة بين الأطراف المتعددة.

وقد أصبحت هناك وظائف وزارية للتطوع تم تأسيسها فيدراليا في بعض الولايات والأقاليم عبر جميع أنحاء أستراليا.

خلاصة القول

لقد تغير شكل التطوع والمتطوعين إلى حد كبير، وما زال في تغير مستمر حتى الآن، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الديناميكية للمجتمع نفسه ومدى التقدير والأهمية التي يلقاها التطوع من المجتمع على اختلاف طوائفه.

تحدثنا في هذا الفصل عن الحاجة إلى التفكير في تعريف التطوع وفلسفته، ولاحظنا أن التطوع:

- يصنع فارقا وأنه متاح للجميع.
- يزيد من قوة الأفراد ويثري المجتمع من خلال تشجيع المجتمع لكي يكون أكثر ديمقراطية ويكون أفراده أكثر رعاية لبعضهم البعض وتعاونا وتماسكا وتعلما، ومن ثم فهو يضيف إلى رصيد الدولة الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.
- ينشئ ويحسن ويوسع الخدمات التي يوفرها العاملون بأجر، ولكنه ليس بديلا عنهم.
- اتفاقية تبادلية.
- مسألة اختيار.

كما تناولنا بعض المفاهيم الخاطئة التي ما زالت سائدة عن التطوع على الرغم من وجود الأدلة على خطئها.

وكذلك تم إبراز الواقع الحالي في عدة جداول سواء بالنسبة للعمل التطوعي أو المتطوعين.

وبعد ذلك، تناولنا الأماكن المختلفة التي يعمل فيها المتطوعون، والأدوار المختلفة التي يقومون بها، ونوعية المستفيدين من النشاط التطوعي.

من خلال الاعتراف بأهمية عامل العمل في حياة الإنسان، لاحظنا أن التغيرات المجتمعية ما زالت تؤثر على طبيعة العمل سواء العمل كان بأجر أو تطوعي ، أو مزيجا بينهما.

ظهرت حقيقة أن التطوع والمتطوعين أصبحوا محل الاهتمام الذي يستحقونه بشكل واضح من خلال عدة تطورات وهي:

- تأسيس هيئات على مستوى الإقليم والولاية والدولة، حيث يقوم دورها على دعم التطوع وتشجيعه وتنميته.
- السمعة التي حصل عليها المتطوعون في دورة الألعاب الأوليمبية بمدينة سيدني

لعام ٢٠٠٠ والاحتفال العالمي بعام المتطوعين في ٢٠٠١

- وضع المعايير الوطنية الاسترالية لمشاركة المتطوعين في المنظمات غير الربحية
- قيام المعاهد التعليمية والهيئات على مستوى الولاية بتقديم دورات تدريبية خاصة بالتطوع
- تأسيس الرابطة الاسترالية للمشرفين
- استمرار المسوح الرسمية من قبل المكتب الأسترالي للإحصاءات
- زيادة عدد المطبوعات الأسترالية والمؤلفين المهتمين بموضوع التطوع
- زيادة عدد الأبحاث التي تدور حول التطوع
- تمويل الحكومة لقطاع التطوع والاعتراف بدوره
- تأسيس محافظ وزارية وفيدرالية
- انشاء شهادات التطوع النشط

جميع الأطراف مطالبة بضمان توجيه جهود المتطوعين ، ليس فقط لمجرد الاحتفاظ بالوضع الحالي، ولكن للوصول إلى مجتمع أكثر ديموقراطية وديناميكية ورعاية في عالمنا المتغير. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب الانتباه إلى الطريقة التي تدار بها مهارات هذا المورد البشري الضخم.

إدارة المتطوعين

"لا تستهن بقوة الجماعة، فبوسعها صنع العجائب."

باراك أوباما

سوف نتناول في هذا الفصل مدى مناسبة كلمة "إدارة" لاستخدامها مع المتطوعين، ثم نتناول ما يلي:

- هدف الإدارة
- متطلبات إدارة برامج العمل التطوعي
- القيم المتعلقة بإدارة برامج العمل التطوعي
- التقنيات المناسبة وإدارة الأداء
- الثقافة التنظيمية
- المصطلحات الحالية.

هل يحتاج المتطوعون إلى إدارة؟

ظل الجدل دائراً لسنوات حول استخدام كلمة "إدارة" للتعبير عن عملية الإشراف على المتطوعين.

خشي البعض من أن يؤدي تطبيق التقنيات الإدارية إلى التقليل من حرية المتطوعين وتلقائيتهم. وكان رأي البعض الآخر أن كلمة ادارة ليست للبشر – فأنت لا تدير الناس – وإنما هي كلمة تستخدم للبرامج أو المعدات أو الموارد الأخرى. وكان ذلك سببا في تفضيل الناس لاستخدام مسمى "منسق متطوعين" لفترة طويلة. ولكن مصطلح "منسق متطوعين" لا يغطي – في كثير من الأحيان – تلك الواجبات العديدة والمهارات المطلوبة لإدارة البرامج التطوعية، ومن ثم كان اللجوء إلى استخدام مسمى "مدير برنامج التطوع" في العديد من المنظمات، وساندته الرابطة الاسترالية للمشرفين

لما يتميز به من دقة تعكس معنى هذا الدور. ويجب أن نأخذ في اعتبارنا هنا أن ما يهم مناقشته ليس مصطلح "إدارة" وإنما طريقة الإدارة نفسها.

يذكرنا ما قاله بيتر دراكر (١٩٩٠) في حديثه عن أن استخدام كلمة إدارة في المنظمات غير الربحية ينظر إليه أنه أمر سيئ، بأنه يجب علينا أن ننظر إلى الإدارة على أنها وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

سيتخلى المتطوعون عن المنظمات التي تفشل في توفير الجو الذي يرضونه. فكثير من المتطوعين على درجة عالية من التعليم والمعرفة ولديهم قدر كبيرمن الخبرات التي يفيدون بها موقعهم التطوعي. ويتوقعون أن تمدهم المنظمة بالمرافق اللازمة والدعم ، والتدريب على العمل عند الحاجة. ولا يرغبون أن يتم تجاهلهم أو أن يقيدوا بالاغراق في القوانين التنظيمية، ويتوقعون ويرغبون أن تتم الاستفادة من أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم إلى أقصى درجة، وأن يكونوا جزءا من عملية التخطيط وصنع القرار في بيئة مدارة بكفاءة ومساندة لأفرادها. تنطبق هذه السمات بالذات على المتطوعين الداخلين حديثا إلى مناصب التطوع أو الموشكين على الدخول، وهم أبناء جيل الطفرة وجيلي س وص.

لقد مضى عهد قبول المتطوعين في منظمة ما وتشغيلهم سواء بطريقة حرة أو بطريقة دكتاتورية. وقد أصبح دور الخبرات الإدارية حيويا في ضمان الاستفادة القصوى من قيمة وقت المتطوعين ومهاراتهم والتزامهم كما هو الحال تماما في حالة الموظفين بأجر.

ولا تعني الإدارة الفعالة تنظيم المتطوعين بشكل يحد من مبادراتهم، بل العكس هو الصحيح، فالإدارة الفعالة هي التي تتفهم قضايا ومفاهيم التطوع ، وتضمن تحقيق آمال المتطوع، وأن صفات المتطوع الشخصية ومهاراته تتوافق مع متطلبات المنظمة بطريقة تفيد كلا من: متلقي الخدمات التطوعية والمنظمة والمتطوع.

يعد المتطوعون صنفا فريدا من الموارد البشرية، ويجب أن تنظر به المنظمة بهذه الصورة، فلا يجوز استخدام سياسة "العصا والجزرة" التي تستخدم مع الموظفين بأجر مثل بالتهديد بالفصل أو التحفيز بزيادة العلاوة، إلخ. فالمتطوع قد اختار أن يتطوع، وبوسعه ترك عمله التطوعي دون أدنى إشعار. ومن هنا، كان لزاما أن تتوافر في مدير برنامج العمل

التطوعي المهارة اللازمة التي تجعله يتأكد من أن المتطوعين راضون وأنهم يجدون ما يطمحون إليه وأن مستوى الحفاظ عليهم عالٍ.

هدف الإدارة

يعرف ماكلجلين (١٩٩٣) الإدارة على أنها الاستخدام الفعال للموارد (البشرية والمادية) لتحقيق أهداف المنظمة. ستكون الادارة الفعالة:

- مشجعة للأفكار المبتكرة وتستخدم معارف ومهارات العاملين وتطورها – سواء المتطوعين أو بأجر –
- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المادية مثل التبرعات، والتسهيلات، والمعدات
- منسقة بين جميع الموارد من خلال استراتيجيات وتنظيمات مناسبة، مع وضع اهتمامات جميع الأطراف المعنية في الاعتبار

متطلبات إدارة برامج العمل التطوعي

تتطلب إدارة العمل التطوعي نوعا خاصا من المؤهلات والقدرات القيادية، للقيام بواجبات إدارة متطوعين في أوقات مختلفة لمدد مختلفة، لهم دوافع ومهارات ومسؤوليات مختلفة.

تعتبر مؤهلات إدارة الموارد البشرية مطلبا شائعا يجب توافره في من يعمل في الإشراف على العاملين بأجر، ويكون الأمر أكثر أهمية في حالة المتطوعين، وهي حقيقة أدركها أخيرا أصحاب العمل الذين يطلبون أفرادا لشغل وظيفة "مدير برامج العمل التطوعي"، لذا فهم يطلبون أفرادا لديهم مؤهلات مناسبة ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل أيضا في فلسفة التطوع وما يتعلق بها من قضايا وواعدية.

وتتباين الطريقة التي تقوم بها المنظمات بإدارة مشاركة المتطوعين تبعا لحجمها وطبيعة المتطوعين لديها وما تنتظره منهم.

مثال على ذلك:

- في حالة المنظمات الكبيرة التي يعمل فيها المتطوعون في عدة تخصصات، يعمل المتطوعون تحت إشراف مديري تلك التخصصات، ويشرف مدير برامج العمل

التطوعي على البرنامج ككل، وينسق بين مختلف مديري التخصصات الذين يجب أن تتوافر لديهم مهارات التعامل مع المتطوعين

- في المنظمات متوسطة الحجم، يشرف مدير برامج العمل التطوعي على مشاركة المتطوعين، ويتواصل معهم بصورة يومية
- في المنظمات صغيرة الحجم، يشرف المدير التنفيذي أو المدير على العاملين ككل، سواء المتطوعين أو العاملين بأجر.

غالباً سيشارك في المنظمة متطوعون مختلفون في دوافعهم ومهاراتهم ومدى توفرهم للعمل. فهناك صغار في السن وغير معتادين على نظام العمل ويسعون إلى تطوير مهاراتهم، بينما تتوافر لدى البعض الآخر خبرات كبيرة يودون استخدامها في المجال الذي يحبونه. يعمل البعض لساعات قليلة شهريا، بعضهم ليوم في الأسبوع، أو ربما أكثر. التنوع الكبير في العاملين كهذا يشكل تحديات كثيرة للادارة.

كثيرا ما يغفل البعض عن حقيقة أن كثيرا من المتطوعين يعمل خارج نطاق ساعات العمل اليومي المعتادة من التاسعة صباحا وحتى الخامسة مساء، فهناك اجتماعات مسائية، وحالات طارئة، ومناسبات رياضية أو ترفيهية، ومشروعات بيئية ومواقع تاريخية ومعارض ومتاحف ومواقع سياحية، وكل ما سبق يجعل المتطوعين يعملون سبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة.

في حين أن العاملين بأجر غالباً يجرى لهم فحص دقيق قبل التوظيف، يتم قبول كثير من المتطوعين بعد تقييم بسيط لامكانتهم وأحياناً بدون تقييم على الاطلاق.

يتطلب الاستثمار الفعال للمتطوعين عمل حصر لصفاتهم الشخصية ومعارفهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، ومدى التزامهم، والأوقات التي يكونون فيها متاحين للعمل، ويجب أن يتم ذلك على مستوى كل فرد متطوع. وقد ينتج عن عدم القيام بعملية الحصر هذه تقييد المتطوع داخل دور معين، وعدم تشجيعه على إبداء أفكاره وعلمه ومهاراته، أو القيام بجهود أخرى جديدة. بينما لا يتقاضي المتطوعون عائدا نقديا على عملهم، إلا أنه إذا كانوا سيبقون ويقدمون أفضل ما عندهم، فإنهم يتوقعون أن يحصلوا على محفزات تلائم دوافعهم للعمل التطوعي

سيتوقع المتطوعون أن تمنح لهم الفرصة لحضور جلسات التقييم الدورية لبيان تطلعاتهم وإبداء أي اقتراحات لديهم.

تقوم إدارة العمل التطوعي الناجحة أيضا على التكامل بين جهود كل من المتطوعين والعاملين بأجر والإدارة. ويتضمن ذلك مطالبة الإدارة العليا بما في ذلك المدير التنفيذي ومدراء الأقسام، من أجل المزيد من التقدير لبرنامج العمل التطوعي من قبل المنظمة.

لا يمكن تحقيق قوة عاملة فعالة إذا كان الأعضاء يعملون في عزلة، إنها تعتمد على جميع مكوناتها سواء العاملين بأجر أو المتطوعين أو الادارة، بحيث يقدر كل طرف جهود الآخر واحتياجاته ويعمل في توافق معه تحت مظلة هدف واحد.

القيم المتعلقة بإدارة برامج العمل التطوعي

يجب أن تكون إدارة برامج العمل التطوعي متوافقة ليس مع قيم الإدارة فقط وإنما مع قيم التطوع أيضاً.

لكي يتم ضمان توافق القيم مع تحقيق الأهداف، يتطلب الأمر أحياناً الموازنة بين ما نرغب في تحقيقه وبين ما يمكن تحقيقه، فعلى سبيل المثال: قد ينظر إلى الإجماع التام كقيمة تستحق السعي وراءها، ولكن قد يتطلب ذلك سلسلة طويلة ومملة من الاجتماعات التي لا تنتهي إلى قرار محدد. ففي مثل هذه الظروف، يجب تبني سياسة مختلفة لاتخاذ القرار، مع مراعاة عدم إغفال المداولات الضرورية.

الجدير بالذكر أيضا أن مديري برامج العمل التطوعي سوف يكونون في كثير من الأحيان بحاجة إلى تعريف دورهم ومكانهم في المنظمة قبل أن يصبح فريقهم التطوعي متكاملاً ومعترف به . ومن المهم أن يتأكد مدير برامج العمل التطوعي أنه جزء من عملية صنع القرار في الإدارة العليا للمنظمة. ومن هنا، يكون لديه الفرصة لاثبات أثر المتطوعين على المجتمع وفي نفس الوقت يعلي من شأنهم في المنظمة.

لقد أصبح تشجيع فريق العمل بالمنظمة- بما في ذلك الرئيس التنفيذي- وتعريفهم بقيمة إدارة برامج العمل التطوعي، جزءا هاما في وظيفة مدير برامج العمل التطوعي.

تقنيات الأداء ومعاييره

أصبح مصطلح "الإدارة بالأهداف" و"المقارنة المرجعية" من المصطلحات المألوفة بالنسبة للمديرين عبر السنين. ولا شك في أهمية وضع نظرية الإدارة في الاعتبار، ولكن في نفس الوقت نجد هلمر ودونالدسون (١٩٩٦) يذكراننا بأن التقنيات تختلف مع اختلاف الزمن، وعلى المديرين أن يسترشدوا بالقيم والتحليل العقلاني بدلا من الاعتماد على تقنية معينة قد تتوافق أو لا تتوافق مع احتياجات منظمتهم.

اقترح جونز وماي (١٩٩٧) على المنظمات المعنية بالخدمات الانسانية إضافة ثلاثة مفاهيم جديدة عند تقييم الأداء إلى المفهومين المعتادين للتقييم الاداري "الفعالية والكفاءة" ، وهذه المفاهيم الإضافية هي:

- الإنصاف: وهو يغطي جوانب العدالة، والحقوق، والمشاركة وامكانية الوصول
- التفوق: مع التركيز على الخدمات عالية الجودة ومعاملة كل العاملين كأعضاء قيمين داخل المنظمة
- التوسع: يتعلق بالتجديد والابتكار والمبادرة

تحتاج المنظمات التي يشارك فيها المتطوعون إلى تطبيق هذه المفاهيم الخمسة في عملها.

الثقافة التنظيمية

يذكرنا كل من جونز وماري بضرورة تفهم الثقافة التنظيمية، لما لها من تأثير على جميع أوجه الحياة في المنظمة، وهي:

- نطاق وحدود جهود المنظمة
- الطرق التي يتم بها العمل
- العلاقة بين أعضاء المنظمة
- معاملة المستهلكين

تعكس الثقافة التنظيمية التصرفات والمعتقدات المعلنة والمخفية وكذلك التقاليد.

فعندما تنجح استراتيجية معينة في منظمة أو وحدة ولا تصلح في أخرى، فقد يرجع السبب في ذلك إلى تعارض هذه الاستراتيجية مع الثقافة.

في حين أن هيكل المنظمة مثل الهيكل الأفقي و الرأسي يؤثر في ثقافتها. إلا أن شبكات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية التي تنشأ أثناء العمل قد تكون ذا تأثير مماثل على ثقافة المنظمة ان لم يكن أكبر، وتكون هذه الشبكات في بعض الأحيان بطبيعتها شاملة فيحترم كل فرد فيها دور الآخر ويعدون أنفسهم فريقا في حد ذاته، وقد تكون ذات طبيعة انقسامية. ويظهر هذا الأمر خاصة في بعض المنظمات القديمة التي تشتمل على متطوعين، وتكون قد جرت العادة أن يكون أعضاؤها من فئة معينة في المجتمع مثل نساء كبار السن يساعدن في المستشفيات. ويمكن للتدفق الحالي لصغار السن وأبناء جيل الطفرة أو الأفراد القادمين من خلفيات ثقافية متباينة إلى قطاع التطوع (وهم عادة ما يختلفوا في دوافعهم للتطوعٍ عن الجماعة التقليدية)، أن يجعل التكامل الفعال بين هذه المجموعات المتطوعة تحدياً بعض الشيء.

إن الثقافة التنظيمية الموحدة يمكنها أن تربط كل المشاركين، ولكن أحيانا تكون هذه الثقافة مبنية على أساليب ومعتقدات قديمة ، لذا كان لزاما على إدارة المنظمة مراجعة ثقافتها بين الفينة والفينة بالتعاون مع الفريق العامل فيها.

إذا تبين للمنظمة أثناء مراجعتها للثقافة أنها غير موصلة لأهداف المنظمة أو الفلسفة الكامنة في التطوع، فسوف يكون من الضروري تحديد الأوجه الواجب تغييرها.

بدون ثورة استثنائية أو تسريح جماعي، من الصعوبة تغيير ثقافة المنظمة. لذلك أفضل استراتيجية هي استهداف التغيير التدريجي عن طريق التركيز على السلوكيات والعبارات المستخدمة. بالنسبة للعبارات، يمكن توحيد اللغة المستخدمة في المقابلات الشخصية وفي المستندات المكتوبة، فاللغة لها تأثير قوي في تشكيل السلوكيات، والتغيير في اللغة المستخدمة سوف يغير بطريقة ما الكيفية التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون وفقا لها. وهناك المزيد من التفاصيل حول أهمية السلوكيات الخاصة بالفريق العامل بأجر والمتطوع والإدارة العليا تجاه بعضهم البعض في الفصل الرابع عشر.

وعندما تقدر الثقافة السائدة اهتمامات جميع الأطراف المعنية، فإنها بذلك تجمع الكل

في تعاون مثمر.

المصطلحات الحالية

يشار إلى المشرفين على جماعات المتطوعين بمسميات عديدة منها: منسق برامج عمل تطوعي، ومدير خدمات المتطوعين، ومدير متطوعين، ومدير موارد مجتمعية، وقائد متطوعين، ومدير برامج العمل التطوعي. وذاع حديثا مصطلح مدير برامج العمل التطوعي، وأصبح مستخدما كأحد المسميات الوظيفية في الرابطة الاسترالية المهنية لإدارة المتطوعين.

خلاصة القول

يتطلع المتطوعون الذين يتبرعون بوقتهم وخبراتهم ومهاراتهم إلى العمل في منظمة مدارة بكفاءة، وإلا فلن يمكن تحقيق أهداف المنظمة ولا طموحات المتطوعين. والتحدي الذي يواجه المديرين هو إدارة العمل بطريقة تأخذ في حسبانها الأوجه المتفردة في التطوع، وكونه موردا بشريا قيما يجب استثماره والاستفادة القصوى منه.

من المهم لمديري برامج العمل التطوعي أن:

- يعتنوا بالمتطلبات والقيم الخاصة بإدارة برامج العمل التطوعي
- التأكد من توافق التقنيات المستخدمة وإدارة الأداء والثقافة التنظيمية مع احتياجات برنامجهم
- توفير القيادة

يجب أن تعكس الإدارة – بمختلف جوانبها – التنظيم الفعلي للمنظمة، ويعني ذلك أن الإدارة الفعالة لبرامج العمل التطوعي تتطلب فهم ما يلي:

- الحقائق الإحصائية المتعلقة بالتطوع والمتطوعين
- الدلالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للتطوع
- القضايا الحالية التي تؤثر على التطوع

وسوف تتناول الفصول الثلاثة التالية هذه الأمور.

لمحات عن التطوع والمتطوعين

"الأفراد الذين يأتون بأفكار جديدة هم الذين يغيرون المجتمعات."

دوريس ليسينج

زادت مصداقية التطوع بشكل كبير للغاية، كما اتضحت الكثير من المفاهيم الخاطئة السائدة عن المتطوعين وذلك منذ نشر نتائج المسح الميداني عن المشهد التطوعي في أستراليا.

وقد قدم المكتب الأسترالي للإحصاءات خدمة جليلة للتطوع والمتطوعين من خلال المسوح على المستوى الوطني أو على مستوى الولاية. فهناك المسوح الخاصة بالولايات والتي تمت في الثمانينات والتسعينات في ساوث أستراليا وكوينز لاند وفكتوريا ونيو ساوث ويلز وتسمانيا، وتلك التي أجريت على مستوى الدولة في الأعوام ١٩٩٥، و٢٠٠٠، و٢٠٠٦ (العمل التطوعي، أستراليا، طبع في عام ٢٠٠٧).

عُرِّفَ المتطوع في آخر مسح وطني على أنه "شخص قدم مساعدة باختياره بدون مقابل، في شكل وقت أو خدمة أو مهارات، وذلك من خلال منظمة أو مجموعة خلال فترة الـ ١٢ شهرا الماضية."

إضافة إلى التطوع من خلال منظمة أو مجموعة، بعض المسوح التي أجريت على مستوى الولاية ضمت إلى هذا التعريف التطوع غير الرسمي الذي يقوم به الشخص بشكل فردي من خلال تقديم مساعدة لمن في الجوار. وقد أوضح آخر المسوح الأسترالية أن هناك أشخاصا يقدمون المساعدة غير رسمية لأفراد عائلتهم أو أصدقائهم أو جيرانهم أو حتى لغرباء يحتاجون

إلى مساعدة (أي خارج نطاق منظمة أو جماعة معينة). وقد أوضح هذا المسح أنه "في عام ٢٠٠٦ قدم ٢٠ ٪ من البالغين خدمات في خلال الأربعة أسابيع السابقة للمسح، حيث قدموا خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة أو ذوي الأمراض المزمنة أو لمن لديهم مشاكل تتعلق بكبر السن".

أوضحت جميع المسوح التي أجراها المكتب الأسترالي للإحصاءات زيادة في عدد الأشخاص المتطوعين لدى المنظمات، ويبدو أن هذه الظاهرة سوف تستمر خاصة في المجالات التي تقع محل الاهتمام العام حاليا مثل قضايا البيئة.

وإنه لمن الأهمية بمكان ملاحظة أن إحصاءات عام ١٩٩٥ للمكتب الأسترالي للإحصاءات قد تضمنت جميع المتطوعين فوق سن الـ ١٥ عاما، بينما تضمنت مسوح عام ٢٠٠٠ و٢٠٠٦ الأفراد فوق سن الـ ١٨ عاما فقط، ونحن نعلم أن العديد من الأفراد تحت سن الـ ١٨ عاما يتطوعون، لذا فنحن نأمل أن تعكس المسوح المستقبلية هذه الحقيقة.

سوف نقوم في هذا الفصل بما يلي:

- دراسة المعلومات المستقاة من إحصاءات المكتب الأسترالي للإحصاءات، خاصة المسح الأخير الذي تم في عام ٢٠٠٦ وطبع في عام ٢٠٠٧
- تدبر معنى الحقائق التي ظهرت.

عدد الأشخاص المتطوعين

أوضح المسح الذي أجري في عام ٢٠٠٦ أن عدد المتطوعين لدى منظمات أو جماعات يقدر بنحو ٥,٢ مليون فرد، وهو ما يشكل ٣٤ ٪ من إجمالي السكان في سن الـ ١٨ عاما أو أكبر. وقد مثّل ذلك زيادة بنسبة ٢ ٪ عن المسح الوطني الذي سبقه والذي أجري في عام ٢٠٠٠.

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ١

عدد الساعات التي تم التطوع بها

كان عدد الساعات الإجمالية التي تم التطوع بها على مدى العام هو ٧١٣ مليون ساعة، بزيادة قدرها ٢٦ مليون ساعة عن المسح الذي سبقه.

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ٣

بينما زاد عدد ساعات التطوع وكذلك عدد المتطوعين، ولكن - في الوقت نفسه - انخفض المتوسط السنوي لعدد الساعات التي يتطوع بها الفرد، مما يظهر أن عددا كبيرا من المتطوعين يعملون لفترات أقصر.

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ١

الجدول ١٨ :

عدد المتطوعين في مجالات مختلفة (بالألف)

فنون / تراث	٢,٧٠٢
المجتمع/ الرعاية الاجتماعية	١,٣٢١،١
تعليم / تدريب	٧,٥٨٣،١
خدمات طوارئ	٠,٥٧١
البيئة / رعاية الحيوان	٢,٥٧١
الصحة	١,٦٧٤
رعاية الأطفال / أطفال / شباب	٥,٨٠٣
دين	٩,٢٢٠،١
رياضة / ترويح بدني	٨,٢١٧،١
أنواع أخرى من الترويح والاهتمامات	٢,٩٤٢
أخرى	٢,٩٧٢
الإجمالي	٥,٦٢٢،٥

الأنشطة التي يتم القيام بها

الجدول ١٩ :

نوع النشاط	المتطوعين (ب) (بالألف)	نسبة التطوع ٪ (ج)
إدارة عامة / أعمال كتابية / توظيف / إدارة معلومات	٤,٩٢٦	٥,٥٢
استماع بغرض الدعم / مصادقة/ استشارة / نصح وإرشاد	٢,٠٦٣،١	٧,٠٢
تدريب / تحكيم / قضاء	٦,٦٠٣،١	٣,٩١
جمع تبرعات / مبيعات	١,١٧٨،٢	٨,٧٤
حشد جهود / مساندة / بحث سياسات	٥,٤٧٣	٦,٥
إدارة / أعمال لجان / تنسيق	٩,٧٨٤،١	١,٣٢
تمثيل / إنتاج إعلامي	٩,٨٣٥	٢,٨
رعاية شخصية / مساعدة	٩,٥٢٦	٩,٨
إعداد / تقديم طعام	٤,٤٢٠،٢	٤,١٣
حماية البيئة	٦,٠٥٣	١,٥
إصلاح / صيانة / العناية بالحدائق	٨,٠٠٣،١	٣,٩١
بحث وإنقاذ / إسعافات أولية / أمن المجتمع	٨,١٩٢	١,٤
تدريس / محاضرة / إمداد بمعلومات	٤,٣١٨،١	٠,٨٢
نقل الأفراد / البضائع	٣,٥٦٤،١	٢,٢٢
أخرى	٤,٨٧٣	٤,٥
الإجمالي	٥,٦٢٢،٥	٠,٠٠١

(ب) المتطوعين الذين يؤدون بنفس نوع النشاط في أكثر من منظمة، تم حسابهم مرة واحدة فقط.

(ج) مشاركات التطوع تفوق عدد المتطوعين، وذلك لأن المتطوع يمكن أن يعمل في منظمات مختلفة تتطلب أنشطة مختلفة، ويمكن أن يقوم بأنشطة مختلفة في نفس المنظمة

الواحدة، وكل منها يتم حسابه بشكل منفصل. وقد يقوم المتطوع بأكثر من نوع من النشاط التطوعي خلال المشاركة الواحدة، ولذلك، فإن مجموع الأرقام التفصيلية لا يساوي الإجمالي.

كان جمع التبرعات (٤٨ ٪) هو أكثر الأنشطة التطوعية في التقرير، يليه إعداد الطعام وتقديمه (٣١ ٪)، ثم التعليم / الإمداد بالمعلومات (١٨ ٪)، ثم الأعمال الإدارية (١٦ ٪)، ثم الإدارة (٢٣ ٪).

أسباب التطوع

الجدول ١٣ :

تتنوع أسباب استمرار الأفراد في النشاط التطوعي الذي يختارونه من شخص إلى آخر، ومن هذه الأسباب:

مساعدة الآخرين / المجتمع	٦,٦٥ ٪
الرضا الشخصي	٤٤ ٪
العلاقات الشخصية / العائلية	٢,٧٣ ٪
لعمل شيء نافع	٢,٦٣ ٪
التواصل الاجتماعي	١,٢٢ ٪
لاستخدام المهارات والخبرات	٦١ ٪
المعتقدات الدينية	٥١ ٪
لكي يكون فعالا وناشطا	٦,٥١ ٪
تعلم مهارات جديدة / اكتساب خبرة في العمل	١١ ٪
أخرى	٧,٩ ٪

الجدول ١٦ :

تكرار عملية التطوع (الإجمالي ٪)

على الأقل مرة واحدة في الأسبوع	٨،٨٤
على الأقل مرة واحدة كل أسبوعين	٣،٥١
على الأقل مرة واحدة في الشهر	١،٣٢
عدة مرات في السنة	٧،٢٢
بطريقة أقل انتظاما	١،٩١

أماكن المتطوعين

كان التطوع أكثر شيوعا بين العاملين خارج المدن الرئيسة بنسبة ٣٨ ٪ مقارنة بنسبة ٣٢ ٪ في المدن الرئيسة.

سجلت مقاطعة العاصمة الأسترالية أعلى معدل مشاركة، حيث تطوعت نسبة ٣٨،٥ ٪ من سكانها وتلاها كوينز لاند (٣٧،٨ ٪).

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ٢

محل الميلاد

كان معدل المتطوعين من الأفراد الذي ولدوا في أستراليا أعلى (٣٤ ٪) من أولئك الذين ولدوا خارج أستراليا (٢٦ ٪).

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ٢

لا تضم هذه الأرقام – بطبيعة الحال – التطوع غير الرسمي. ويرى جامورزيك (١٩٩٦) أن من تعامل ولو بشكل عابر مع جماعات المهاجرين سوف يندهش من الكم الهائل من العمل التطوعي غير الرسمي الذي يقدمونه ، مما يفسر ضآلة معدل مشاركتهم في المنظمات التطوعية الرسمية.

أعمار المتطوعين

الجدول ١ :

٨١ – ٤٢ عاما	٦,٩٢ ٪
٥٢ – ٤٣ عاما	٦,٠٣ ٪
٥٣ – ٤٤ عاما	٧,٢٤ ٪
٥٤ – ٤٥ عاما	٣,٩٣ ٪
٥٥ – ٤٦ عاما	٤,٢٣ ٪
٥٦ عاما فما فوقها	٣,٧٢ ٪

نلاحظ من الجدول الموضح أعلاه أن جماعة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين ٣٥ – ٤٤ عام شكلت أعلى معدل في التطوع (٤٢,٧ ٪)، وذلك على الرغم من انشغالهم في الحياة. كما نلاحظ عدم وجود فوارق كبيرة بين معدلات التطوع في الجماعات العمرية الأخرى.

التباين النوعي (ذكور وإناث)

كان معدل تطوع الإناث أعلى قليلا من الذكور، فكان معدل تطوع الإناث ٣٦,٤ ٪ بينما وصل معدل تطوع الذكور إلى ٣١,٨ ٪. وقد اتضحت الفروق النوعية في مختلف مجالات التطوع، حيث نجد المتطوعين من الذكور يميلون إلى العمل في مجال الرياضة أو الأنشطة الترويحية (٣٤,٤ ٪)، بينما يميل الإناث إلى التعليم والتدريب (٢٤,٢ ٪).

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ٢٣

المتطوعون الذين يعملون في أكثر من منظمة واحدة

الجدول ١٤:

منظمة واحدة	٤,٢٦ ٪
منظمتان	٣,٥٢ ٪
ثلاث منظمات	١,٨ ٪
أربع منظمات فأكثر	٣,٤ ٪

المتطوعون الذين لهم وظيفة بأجر بدوام كامل أو دوام جزئي

سجل الموظفون بدوام كامل (٣٤ ٪) وبدوام جزئي (٤٤ ٪) معدلا أعلى في التطوع من أولئك الذين لا يعملون (٢٦ ٪) أو ممن لا يحسبون من ضمن القوة العاملة (٣٠ ٪).

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ٣

الوظائف التي يشغلها المتطوعون

تباينت الوظائف التي يشغلها المتطوعون من جماعة إلى أخرى، فجماعة المديرين ومديري العموم والمتخصصين يمثلون نسبة ٤٦ ٪، وكان للأعمال الكتابية المتقدمة والعاملين في مجال الخدمات أعلى معدلات المشاركة في الأعمال التطوعية. وتتميز هذه الجماعات بتوافق معدلات التطوع فيها مع أولئك الذين يحملون مؤهلات علمية أعلى.

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ٧

كيف يتم تعيينهم ومتى؟

كان سبب تطوع ما يقرب من ثلثي الأشخاص الذين دخلوا المجال التطوعي للمرة الأولى خلال العشر سنوات الماضية، أن طلب أحد الأشخاص منهم التطوع في عمل ما ٣٥ ٪، ومنهم من تطوع لأنه يعرف شخصا يعمل في مجال التطوع (٢٩ ٪). أما من دخل إلى المجال التطوعي بناء على تقرير إعلامي أو إعلان فلا تتعدى نسبتهم ٥ ٪ فقط. وهناك الكثير من المتطوعين الذين بدأوا تجربة التطوع في سن مبكرة إلى حد ما.

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدولين ٩ و١٠

التكاليف والتعويضات

أوضح هذا المسح أن نسبة ٥٨ ٪ من المتطوعين أنفقوا من أموالهم على النشاط التطوعي، كما أوضح أن ثلاثة أرباع النفقات لم تكن متاحة للتعويض من قبل المنظمة.

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: الجدول ١٧

يعد تعويض النفقات من القضايا الهامة لمديري برامج العمل التطوعي، وبإمكانها أن تمثل عقبة كبيرة في طريق المتطوعين.

أهمية النتائج

أمدتنا الإحصاءات بمعلومات قيمة عن طبيعة المتطوعين من حيث العمر والجنس والوظيفة وأسباب التطوع، والكيفية التي يتم استقطابهم بها، والسبب في تعيينهم. ويمكن لمدير برامج العمل التطوعي الاستفادة من هذه البيانات فيما يلي:

- ترويج التطوع من خلال الاستشهاد بالحقائق والأرقام بدلا من مجرد القول " التطوع يوفر لي الكثير من الموارد في عملي"
- التخلص من الخرافة القائلة بأن التطوع هو عمل النساء كبار السن ممن لا يجدن ما يشغلهن، فالحقيقة أن تصرفات المتطوعين وخبراتهم ومهاراتهم في العمل شديدة التنوع تماما كما هو الحال بالنسبة للعاملين بأجر
- وضع برامجهم تحت الضوء، ومثال على ذلك:

١. ضيح أن معظم المتطوعين هم أشخاص لهم مشاغلهم، وغالبيتهم من ضمن القوى العاملة بأجر، وهناك الكثير ممن يتطوعون في أكثر من منظمة واحدة

٢. توضيح أن هناك العديد من المتطوعين ممن يحملون مؤهلات علمية عالية، ويفيدون من مهاراتهم وإمكاناتهم

٣. تقبل رغبة كثير من المتطوعين في تغيير مجال تطوعهم من آن إلى آخر

٤. تفهم سبب أو أسباب أن يعرض عليك متطوع ما العمل في منظمتك، وكذلك تفهم

دلالات هذه المعلومات.

تمثل هذه النتائج أيضاً مساعدة حقيقية لمديري برامج العمل التطوعي الذين يحملون على عاتقهم مسئولية تحقيق رغبات المتطوع بما يتوافق مع أهداف المنظمة وذلك من خلال:

- توفير فرص للاستماع إلى آراء المتطوعين بشكل دوري
- تقديم تعويضات للمتطوعين عما أنفقوه في نشاطهم التطوعي
- التنبؤ بمدى جاذبية المنظمة للمتطوعين، خاصة وأن المتطوعين يتغيرون بشكل دائم ويستجيبون للتحديات الحالية
- توضيح أن حب الغير – على الرغم من أنه ليس شرطا للتطوع - هو أقوى سبب في دخول الأشخاص في مجال التطوع، والتأكيد على أن نواياهم الحسنة لها أثرها الطيب على المجتمع ككل
- معرفة أن وجود صديق أو أحد أفراد الأسرة من ضمن المتطوعين في نشاط معين، له اثر ثابت في جذب المتطوعين في هذا العصر
- مساعدة أولئك الذين يودون تعلم مهارات جديدة أو الحصول على خبرة في العمل على تحقيق أهدافهم
- البحث عما يقلق المتطوعين والتعامل مع كل منها على حدة - من خلال توجيه أسئلة مثل:

١. هل يلقى كل الناس الترحيب المناسب في منظمتنا - على اختلاف أعمارهم وخلفياتهم الثقافية والتعليمية ووظائفهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا - ؟

٢. هل السكان الأصليين وأولئك المولودون في دول لا تتحدث الإنجليزية يشاركون في مجال التطوع؟ ولكن مع الوضع في الاعتبار أن كثيرا منهم يعمل بكثافة في التطوع غير الرسمي.

٣. هل يتسبب انعدام التعويضات في ابتعاد البعض عن التطوع؟

٤. هل هناك ضغط على أهل الريف من أجل التطوع نتيجة سحب الحكومة لبعض خدماتها؟

- هل هناك مؤشرات على انخفاض عدد الراغبين في التطوع في منظمتي بينما لدى

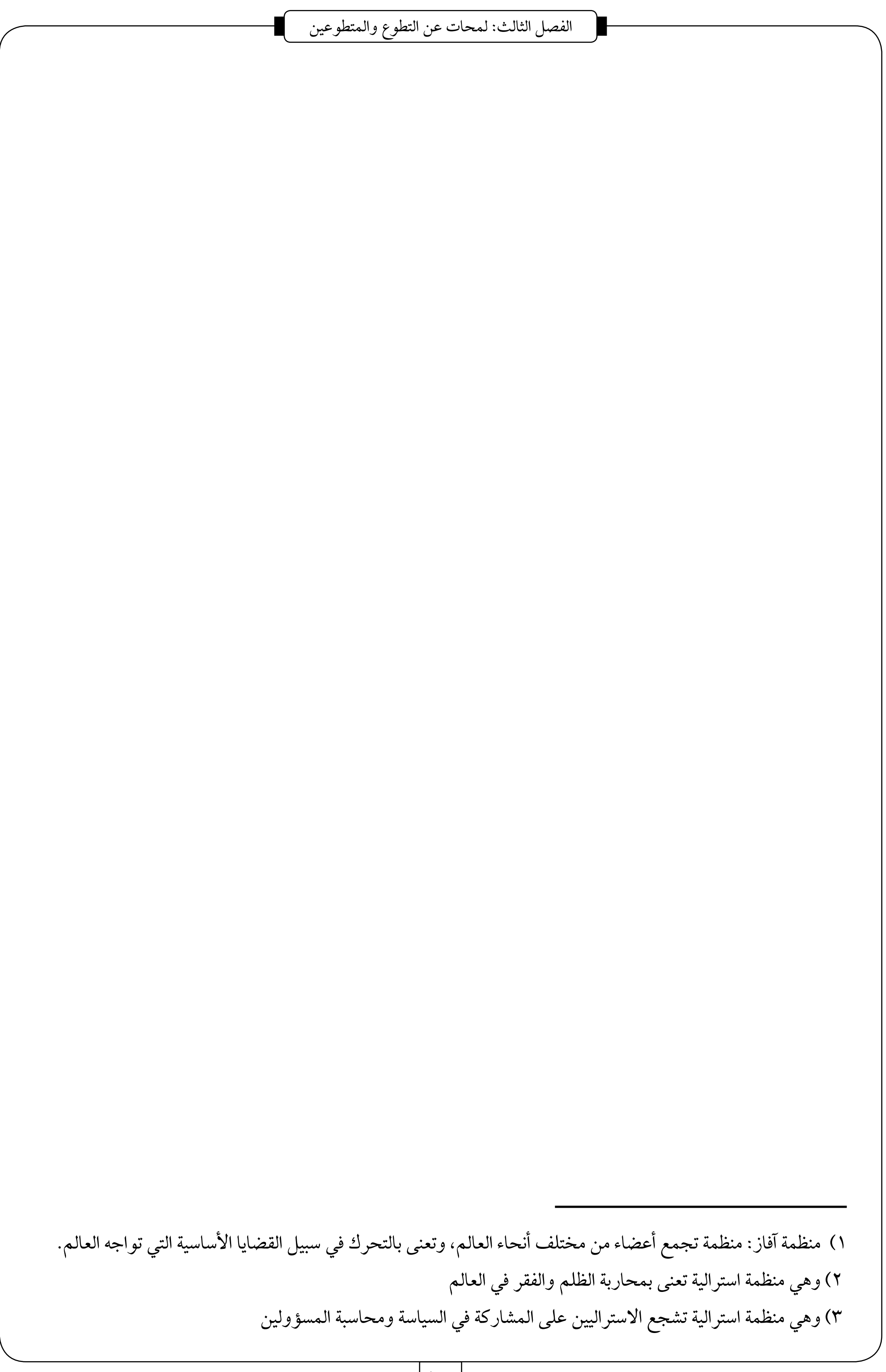
المنظمات الأخرى قوائم انتظار للمتطوعين؟

خلاصة القول

إن المسوح التي تمت خلال العقود القليلة الماضية زادت كثيرا في معرفتنا عن حجم قوة العمل التطوعي في أستراليا وطبيعتها، وأفادتنا كذلك في ضمان أن التوظيف والتوجيه والتدريب والاستراتيجيات الداعمة تستثمر هذه المعلومات أقصى ما يمكن.

وتحتاج المسوح إلى مراقبة هذا المورد الضخم بشكل مستمر، والطريقة التي يعمل بها، ومن يشترك فيه. كما تحتاج الأسباب التي تقف وراء أي انخفاض في نسبة التطوع – سواء على مستوى المنظمات أو على المستوى غير الرسمي – إلى البحث، واتخاذ اللازم بخصوصها للتأكد من حصول كل فرد على فرصته المناسبة في التطوع ما دام يرغب فيه.

هذا ويبدو من الواضح أن هناك تباينا كبيرا بين المتطوعين في دوافعهم وتوقعاتهم وإمكانياتهم ، ولكن أيا كان الأمر، فنحن بحاجة إلى تذكر أن متطوعي اليوم هم أناس يعرفون هدفهم الذي يودون تحقيقه، والدور الذي يحبون القيام به، وهذا الوضوح في الرؤية هو مصدر قوة لجميع الأطراف.. إذا كنا نرعي الانتباه ونستمع.



١) منظمة آفاز: منظمة تجمع أعضاء من مختلف أنحاء العالم، وتعنى بالتحرك في سبيل القضايا الأساسية التي تواجه العالم.

٢) وهي منظمة استرالية تعنى بمحاربة الظلم والفقر في العالم

٣) وهي منظمة استرالية تشجع الاستراليين على المشاركة في السياسة ومحاسبة المسؤولين

أثر التطوع

"لا يمكننا توقع أن تتصرف الحكومة دائما وفقا لمصالح الأفراد، فلم يسبق لها أن استجابت بشكل عادل لاحتياجات كل الأفراد ، ولن تفعل ذلك أبدا ما لم يكن هناك دعم قوي من الأفراد من أجل الإصلاح."

روبرت فيتزجرالد

يبحث هذا الفصل التطوع من حيث دلالاته السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ومن خلال الأخذ في الاعتبار الصورة الكلية الخاصة بالتطوع والمتطوعين، يمكن لمديري البرامج التطوعية تقييم أثر برامجهم من حيث ما يلي:

- المجتمع ككل
- المستفيدين من الخدمة
- لنفس منظماتهم
- لنفس المتطوعين

يشارك المتطوعون في مجالات الخدمات المباشرة وتطوير المجتمع والدعم والمساعدة المتبادلة، ولجهودهم أثر ضخم في كل من المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ومثال على ذلك: أننا نجد المتطوعين يعملون في:

- صنع السياسات، وتشجيع مشاركة المجتمع، ودعم حقوق الإنسان، والبيئة المستدامة، وكل ما سبق له أثره على المجال السياسي.
- تحسين المستوى المعيشي لمن يعانون نقصا ما، وإضافة المزيد من العلم والمتعة للأفراد من خلال أنشطة تعليمية وترفيهية، وكل ما سبق له أثره على المجال الاجتماعي.
- توفير خدمات بأقل تكلفة ممكنة وجمع التبرعات، له أثره على المجال الاقتصادي.

توضح القيمة التراكمية للتطوع في هذه المجالات الثلاثة المنفصلة والمتفاعلة في ذات الوقت، الحقيقة التي أقرها سير نينيا ستيفن، وهي "إن المتطوعين جزء أساسي من الآلية المعقدة لمجتمعاتنا، ومن دونهم يصبح نسيج المجتمع بأسره في خطر".

الدلالات السياسية

أستراليا بلد ديمقراطي، لذا فللمواطنين حق التصويت في الانتخابات المحلية وانتخابات الولاية والانتخابات الفيدرالية ، ولكن هذا الشكل من الحكومة الممثلة لا يضمن – في حد ذاته – مشاركة فاعلة للمجتمع في صنع القرارات وطريقة تنفيذها. ولا تتحقق الديمقراطية بالتصويت الذي يتم كل عدة سنوات فقط، وإنما من خلال تعبير الأفراد عن آرائهم في جميع المجالات المتعلقة بحياتهم اليومية، وأن يكون لهم دور حقيقي، وأن تكون خبراتهم وآراؤهم محل اعتبار.

وهناك الكثير من القضايا التي تواجهنا اليوم، منها الاحتباس الحراري، وحقوق الإنسان، وتوزيع أموال دافعي الضرائب على مجالات التعليم والصحة والبيئة والفنون، وهي قضايا لا يمكن أن تترك للسياسيين والعلماء والاقتصاديين وحدهم. بل يحتاج أفراد المجتمع إلى أن يكونوا من ضمن أعضاء اللجان التي تضم الخبراء، وأن يدخلوا في نقاش عن الاتجاهات المستقبلية، والخدمات المطلوبة وكيف يمكن إدارتها، ومراقبة الأداء ولفت النظر في حالة ضعف الأداء.

يعمل المتطوعون – بشكل مستقل – في القضايا السياسية على المستوى المحلي والوطني والدولي، ويكوّنون جماعاتهم الداعمة والمناهضة مثل منظمة العفو الدولية، ومنظمة آفاز[١] ومنظمة كوميونتي ايد أبرود[٢]، ومنظمة جت أب[٣] . يمنح هذا النوع من النشاط المزيد من القوة للضعفاء لكي يمارسوا حقهم في الاختيار لأنفسهم ولمجتمعاتهم. ولقد فتحت تكنولوجيا الاتصالات الحالية كالبريد الإلكتروني ومواقع العلاقات الاجتماعية، الباب لمواطنين عاديين ليكون لهم رأي يعبرون عنه من خلال إرسال العرائض، حتى أنها تصل إلى عشرات الآلاف.

ويمارس المتطوعون من خلال المجموعات التي يعملون بها دورهم في التأثير على الاتجاهات المستقبلية المحلية والوطنية. وتعتبر دراسة الحالة المبينة أدناه مثالا واحدا من عدد وافر من الأعمال التطوعية.

دراسة حالة

استاء المواطنون من تحركات جهة حكومية لإغلاق ملعب رياضي، وتكونت جماعة من المقيمين في المنطقة لمعارضة هذا القرار. كانت هذه الجماعة تعلم أنها سوف تعمل بشكل تطوعي وأنه سيكون عليها التكفل بدفع أي نفقات عارضة تخص الأمر، وكانوا يؤمنون بأن أي نوع من التمويل الخارجي سوف يمثل خطرا على استقلاليتهم.

استعمل أولئك السكان حقهم الديمقراطي في التدخل في الأمور التي تخصهم، آملين أن تؤدي جهودهم إلى تغيير عن القرار، واستمرار تلك الخدمة – الميدان الرياضي – في المجتمع لما لها من فوائد قيمة.

إن المتطوعون مستعدين لرفع صوتهم للاعتراض على انتهاك لحقوق الإنسان أو أي نوع من الإساءة على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي. وكما يقول سيدوتي (١٩٩٨، ص ١٠) فإنهم يقدّمون كل ما لديهم من تعاطف واقتناع والتزام من أجل تحقيق أهداف عادة ما تكون طويلة الأجل. ويتصرف الكثير من أولئك المتطوعين على مسئوليتهم الشخصية، وأحيانا إلى أقصى تكلفة يمكن أن تصل، وعادة لا يكون هناك أي نوع من الإطراء أو الشكر لعملهم.

ويزيد دخول الفرد في العمل التطوعي من وعيه السياسي من خلال:

- المزيد من الفهم للقضايا الفردية، ومثال على ذلك أن يكون للشخص اتصال شخصي مع أناس يعانون من صعوبات مالية، أو ممن استهانوا بالقانون، أو يعانون من أمراض عقلية
- المزيد من الفهم لقضايا المجتمع، ومثال على ذلك الانضمام إلى حملة لحماية حديقة ما

- المزيد من المعرفة، إذ يزيد من المهارات المكتسبة أثناء الإعداد لمهرجان متعدد الثقافات أو من خلال المشاركة في مواجهة كارثة عامة

ينتج عن كل ما سبق تغير في المواقف، والحد من التحامل على الآخرين، واكتساب المعرفة، مما ينعكس بدوره على صنع القرار.

يعطي التطوع فرصة للمواطنين لكي يعبروا عن آرائهم ويشاركوا فيالتنفيذ، سواء كان ذلك بمفردهم أو مع الممثلين المنتخبين، أو متطوعين آخرين، أو عاملين بأجر، ومن شأن ذلك أن يؤثر – في مجمله – على طبيعة المجتمع الذي نحيا فيه.

وهذا هو الهدف الأسمى الذي يسعى إليه العديد من مديري برامج العمل التطوعي.

الدلالات الاجتماعية

يحتاج مدير برامج العمل التطوعي إلى النظر في الدلالات الاجتماعية للتطوع فيما يتعلق بما يلي:

- المجتمعات على المستوى المحلي ومستوى الولاية والدولة
- المتطوعين الفرديين

المجتمعات

يبين بعض الكتّاب مثل ايفا كوكس (١٩٩٧) أن رأس المال الاقتصادي لا يكفي لضمان سير المجتمع بالشكل المطلوب، فالرصيد الاجتماعي الذي يتولد من تحمل الأفراد للمسئولية وعملهم سويا وتعلمهم أن يثقوا في بعضهم البعض، أمر ضروري إذا ما أردنا أن نتحرك نحو مجتمع أكثر تمدنا، يشعر كل فرد من أفراده بقيمته.

يضيف المتطوعون إلى الرصيد الاجتماعي للدولة بأشكال عدة عندما:

- يوحدون جهودهم مع العاملين بأجر في منظمات المجتمع والوكالات الحكومية لتوفير الخدمات الضرورية، مما يمكن العاملين بأجر من التركيز على مجالات خبرتهم
- يوفرون جسرا بين المجتمع والمنظمات

- يجتمعون سويا في وقت قصير للتعامل مع الطوارئ، حتى مع وجود خطر نفسي أو مادي
- يعملون كداعمين أو مطورين للمجتمع من خلال دعم التغيير اللازم وتحسين الخدمات
- يعملون بشكل فردي في مساعدة جيرانهم ومعارفهم على التعامل مع متطلبات الحياة اليومية
- يكونون مجموعات خاصة بهم، كأصدقاء للمنظمات الكبيرة من أجل التعاون المتبادل
- يزيدون من متعة الأفراد بالأنشطة الترفيهية في مجالات مثل الرياضة والمهرجانات
- توسيع آفاق الأفراد من خلال المشاركة في الأنشطة التعليمية مثل جامعة الجيل الثالث[١] والمتاحف
- المشاركة في الحياة الروحية للمجتمع

دراسة حالة

اكتشفت إحدى البقع البترولية على الساحل، مما يعرض حياة الآلاف من طائر البطريق للخطر، من أجل انقاذ البطاريق ، يجب حشد مئات الأشخاص على الفور. فخرج نداء عاجل للمواطنين المحليين من أجل تقديم المساعدة، وتم التنسيق بشكل مركزي من قبل فريق من العاملين بأجر مدرب في مجال العلوم البيطرية وإدارة الأزمات.

يعتمد الوصول إلى النتائج المُرضية، على وضع الشخص المناسب من حيث مهاراته وصفاته في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وهنا نرى أن تدخل المتطوعين قد أنقذ طيور البطريق، كما رفع من نسبة وعي المجتمع بالمخاطر البيئية والحاجة إلى إيجاد حلول طويلة المدى.

يزيد التطوع من المخزون المعرفي المتاح للمجتمع، وتبقى هذه المعرفة حتى بعد انتهاء النشاط، كأن ينقذ شخص ما حياة آخر من الغرق لأنه تعلم الإسعافات الأولية عندما كان متطوعا، أو كأن تستفيد الشركات من موظفين اكتسبوا مهارات قيادية من تطوعهم كقادة شباب.

وعلى الرغم من قيمة التطوع في حل المشكلات الناتجة عن الفقر أو العوز، إلا أن كثيرا من المتطوعين يرون ضرورة التركيز على الحلول طويلة الأجل. فتوفير الطعام والملبس وتقديم الاستشارة سيكون ضروريا في أوقات الأزمات المالية، ولكن هذه الاجراءات لا تعالج الأسباب الكامنة وراء للفقر. وكذلك البرامج التي تنظم من أجل تشجيع العاطلين على اكتساب المزيد من المهارات والحفاظ على احترامهم لذاتهم من خلال العمل التطوعي لا تحل مشكلة البطالة ككل. لقد كان المتطوعون ولا يزالون في مقدمة صفوف المعالجين للمشاكل الكامنة.

المتطوعون الفرديون

التطوع هو تنسيق تبادلي، فالمتطوع يعطي من وقته ومهاراته وخبراته ولكنه في المقابل يشعر بالرضا من خلال تحقيق أهدافه والعمل في مجالات تقع ضمن نطاق اهتماماته واكتساب المزيد من المعرفة والمهارات إلى جانب تكوين صداقات جديدة.

بالرغم من أن تقديم شيء للمجتمع من أهم الأشياء التي تجعل الناس يتطوعون ، إلا أن المتطوعين في الغالب لهم توقعات عديدة من مشاركتهم، ومثال على ذلك:

- سعي بعض النساء إلى التطوع من أجل استعادة بعض المهارات بعد غيابهن عن العمل بأجر
- عادة ما يتم تشجيع الأفراد الذين يعانون من صدمات في حياتهم أو حوادث معينة على الاندماج في النشاط التطوعي كوسيلة للعودة إلى حياتهم الطبيعية في المجتمع
- تطوع بعض العاطلين لاكتساب مهارات أخرى جديدة أو الحفاظ على ما لديهم من مهارات أو أو الحصول على علاقات جديدة، واستعادة ثقتهم في أنفسهم ، آملين أن يزيدوا من فرص حصولهم على عمل بأجر
- يسعى الخريجون الجدد عادة إلى التطوع في مكان محدد لتعلم كيفية تخطي الفجوة بين النظرية والتطبيق
- قد يحب بعض العاملين بأجر أن يوسعوا من آفاقهم بتطوعهم في مجال آخر مختلف.

تتميز القيمة الاجتماعية للتطوع بتعدد واجهاتها، بتوافق مساهمات المتطوعين مع احتياجات المجتمع، تحصل الفائدة وتعم على كل من المستفيدين من الخدمات، والمنظمات، والمتطوعين، والمجتمع ككل.

الدلالات الاقتصادية

يحتاج مدير البرامج التطوعية إلى تأمل الأثر الذي يتركه المتطوعون على الاقتصاد، وذلك من خلال:

- الترويج للقيمة الاقتصادية للتطوع بالنسبة للوطن
- الانتباه إلى أي توزيع غير مناسب للمتطوعين
- حساب التكلفة والعائد من اشتراك المتطوعين في منظماتهم
- إدراك التكلفة والعائد من المتطوعين العاملين في منظماتهم

القيمة الاقتصادية للتطوع بالنسبة للوطن

يتم التقدير الحقيقي لأثر التطوع من صانعي السياسات، ودافعي الضرائب على حد سواء، ولكن هذا يمكن أن يحدث فقط عندما تغيب الخدمات التي يقدمها المتطوعون.

أمثلة على طرق استفادة الاقتصاد:

- يمكن الاستفادة من معرفة المتطوعين بمنطقتهم المحلية، ومن خبراتهم الشخصية، مما يؤدي إلى فكر جديد وبرامج أكثر ابتكارية
- إضافة إلى توفير النفقات نظرا لأن المتطوعين يقدمون خدماتهم مجانا، فقد أوضح مسح عام ٢٠٠٦ الذي قام به المكتب الأسترالي للإحصاءات أن ٤٧,٨٪ من أن إجمالي المتطوعين يعملون في مجال جمع التبرعات، وهي تبرعات تستخدم بدورها في إيجاد خدمات والحفاظ عليها وتعيين عمالة بأجر.

وإذا توقفت هذه الجهود سوف تتلاشى الخدمات وتختفي تماما.

انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات: جدول ٢١

وهناك خدمات أخرى مثل خدمات الطوارئ بالولاية، وخدمة مكافحة الحرائق، وتتم الاستجابة بكفاءة لأي طارئ حيث يوجد عدد كبير من الأفراد المتناثرين عبر البلاد والذين يستجيبون مباشرة عند الطوارئ، وهم على استعداد للاتصال بهم على مدى ٢٤ ساعة طوال الأسبوع، وتكلفة استبدال أشخاص بأجر بهؤلاء المتطوعين وبنفس درجة التغطية والكفاءة تكلفة ضخمة.

هناك بعض المزايا غير محسوسة ولكنها توفر مزايا اقتصادية طويلة المدى، ومثال على ذلك:

- بناء جسر مع المجتمع، مما يمكّن المنظمات من تقديم خدمات يحتاجها المجتمع بالفعل ودون إهدار للمال
- فرصة أن يعتني الأفراد ببعضهم البعض دون النظر إلى الدين أو العرق أو الخلفية الاجتماعية، خاصة في ظل توافد أفراد جدد ودخولهم إلى المجتمع الأسترالي
- يجد الأشخاص العاطلون أن العمل التطوعي يحسن من مهاراتهم ومن فرصة حصولهم على وظيفة، وكذلك يزيد من رضاهم عن حياتهم
- عندما يكون المواطن سعيدا وذا مهارة، فإن ذلك يعزز استقرار الاقتصاد، والأمان والثقة، ويقلل من الإنفاق على العلاج والقضاء والخدمات الأخرى
- الوعي المتزايد لدى المواطن بمجتمعه وبأهداف المنظمة من شأنه أن يجلب المزيد من الدعم المالي، كما أن تصميم البرامج التطوعية بشكل ابتكاري يؤدي إلى تقليل التكاليف

توزيع المتطوعين بشكل غير مناسب

يجب على مديري البرامج التطوعية أن يتعرفوا على سوء توزيع للمتطوعين، ويعلنوا عنه ويتصرفوا حياله، وعدم قيامهم بهذا الجزء الأساسي من دورهم قد يكون له تكاليف كبيرة على المدى الطويل من حيث:

- قلة الخدمات التي يتلقاها الأفراد أو رداءتها
- فقدان فريق العاملين بأجر لوظائفهم
- وضع المتطوعين في موقف سيئ بأن يُضطروا إلى التطوع بوقت زائد عن القدر

الذي يرغبونه، ويقدمون خدمات لا يحسنونها.

قد تبدو الرؤية غير واضحة لنا في بعض الأحيان فيما يخص ما يدخل في دور المتطوع وما لا يدخل، ويجب على مديري البرامج التطوعية يكونوا يقظين وعلى دراية كاملة بآخر المستجدات حتى يساندوا في توزيع المتطوعين بالشكل السليم، وإذا اختلط عليهم الأمر أو وقعوا في حيرة بخصوص أمر ما فعليهم بالاتصال بمركز التطوع المحلي أو التابع للولاية لطلب النصيحة.

حساب القيمة المالية للتطوع على المستوى الوطني

لم يجر المكتب الأسترالي للإحصاءات أي مسوح وطنية واسعة عن موضوع التطوع بشكل خاص وذلك حتى عام ١٩٩٥، ولكنه قام مؤخرا بإضافة سؤال عن النشاط التطوعي ضمن أسئلة التعداد السكاني. معنى ذلك أن البيانات على المستوى الوطني والتي تحدد اتجاهات التطوع في المجتمع لا تزال غير مستغلة نسبياً في استراليا.

لا تتضمن أرقام الناتج المحلي الإجمالي القيمة الاقتصادية للتطوع في الوقت الحالي. ويقول دانكان ايرونمونجر (١٩٩٨) "أن يكون العمل التطوعي غير مبين في الحسابات القومية، فهذا يعني أنه خفي، مما يؤدي إلى عدم أخذه في الاعتبار في أهدافنا الوطنية وفي مؤشرات الأداء." وقد استخدم ايرونمونجر أسلوبا اقتصاديا في حساب قيمة التطوع، وقدّرها في عدد من الولايات، وفي عام ٢٠٠٨ أعلن عن النتيجة وهي ٧٠ مليار دولار لأستراليا في العام، وقد تم حسابه على أساس إجمالي الناتج المحلي. ويضم هذا الرقم قيمة التطوع غير الرسمي، وتكلفة نفقات التطوع، إلخ.

وخارج نطاق المكتب الأسترالي للإحصاءات، فالنمو في المكاتب التطوعية في الحكومة شهد زيادة في المسوح والتقارير التي تقيس مستوى النشاط التطوعي والأثر الاقتصادي في العديد من الولايات والأقاليم.

قد يؤدي حساب قيمة التطوع من الناحية المادية إلى ظهور بعض الاختلافات في الأرقام، وذلك يختلف بناء على المنهجية المتبعة في الحساب. لذا، ومن أجل المزيد من الوضوح والمصداقية، يجب أن يُوضح معنى التطوع الذي بنيت عليه الحسابات وبمنتهى

الدقة، مثلا هل التطوع غير الرسمي داخلاً أم لا، ومعدل سعر الساعة بالدولار، ونطاق التكاليف والدخل، مثلا إذا ما كانت التبرعات الناتجة عن أنشطة جمع التبرعات متضمنة في الحساب أم لا.

تحليل التكلفة والعائد للمنظمة

التطوع له تكاليفه، ويجب على المنظمات أن تضع في ميزانياتها حسابا لبعض العناصر المشابهة التي تتعلق بوجود موظفين بأجر، ومثال على ذلك: تكلفة مرتبات العاملين الذين يشرفون على العمل التطوعي، وتكاليف التشغيل، والنفقات الثابتة، وتطوير الموظفين.

يجب أن يُنظر إلى تمويل العمل التطوعي على أنه استثمار وليس تكلفة، ولكن في بعض الأحيان قد تتعدى التكلفة العائد، وقد تمنع الإدارة الضعيفة للبرامج التطوعية من تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة والمتطوعون.

يمكن حساب تحليل التكلفة والعائد بطرح رواتب المديرين العاملين بأجر، والنفقات الثابتة وتكاليف التشغيل الناتجة عن البرنامج في مقابل قيمة عمل المتطوع بالدولار، وهي تحسب بناء على المعدل المعروف للساعة أو بمعدل مختلف يعتمد على نوع النشاط ومستوى المسئولين. كما يمكن إضافة صافي العائدات الناتجة عن الأنشطة التطوعية المختصة بجمع التبرعات.

مثال على تحليل التكلفة والعائد للمنظمة

قيمة عمل المتطوعين

يساعد سبعة متطوعين في كل من التخطيط الاستراتيجي، السلامة والصحة المهنية، وإدارة الموارد البشرية. وهم يعملون في المتوسط ١١ جلسة في السنة، ومدة الجلسة ثلاث ساعات، وسعر الساعة ٤٠ $.	$٩،٢٤٠,٠٠
عدد ٢٣ متطوعا إضافيا يقومون بأعمال متخصصة، وذلك بمعدل خمس ساعات في الأسبوع لـ ٤٨ أسبوع في السنة. سعر الساعة ٣٠ $.	$ ١٦٥،٦٠٠,٠٠
عدد ٥٠ متطوعا آخر يقومون بمهام عامة، بما في ذلك جمع التبرعات، ويعملون في المتوسط عدد خمس ساعات في الأسبوع لـ ٤٨ أسبوعا في السنة. سعر الساعة ٢٠ $.	$ ٢٤٠،٠٠٠,٠٠
المجموع الجزئي (قيمة المتطوعين بناء على سعر الساعة)	$ ٤١٤،٨٤٠,٠٠

إضافة صافي عائدات أنشطة جمع التبرعات	$ ٣٠،٠٠٠,٠٠
المجموع الكلي (قيمة أعمال المتطوعين)	$ ٤٤٤،٨٤٠,٠٠

ناقصا التكاليف الناتجة عن مشاركة المتطوعين:

النفقات الثابتة (مثل الإيجار والكهرباء)	$ ١٠،٠٠٠,٠٠
راتب مدير البرنامج التطوعي، يعمل بأجر لدوام كامل	$ ٥٠،٠٠٠,٠٠
نسبة من راتب المديرين المباشرين المشرفين على المتطوعين	$ ١٠،٠٠٠,٠٠
التأمين	$ ٢،٠٠٠,٠٠
مصروفات نثرية	$ ٦،٠٠٠,٠٠
مصروفات تدريب للمتطوعين والعاملين بأجر	$ ٣،٠٠٠,٠٠
الهاتف، والأدوات المكتبية، والبريد، وتصوير المستندات	$ ٢،٠٠٠,٠٠
مصروفات المعدات ، وإهلاك، وصيانة	$ ٤،٠٠٠,٠٠
تسويق وتوظيف	$ ٥،٠٠٠,٠٠
مصروفات لتقدير المتطوعين	$ ٣،٠٠٠,٠٠
التكلفة الإجمالية لأعمال المتطوعين	$ ٩٥،٠٠٠,٠٠
قيمة المتطوعين	$ ٤٤٤،٨٤٠,٠٠
ناقصا تكلفة المتطوعين	$ ٩٥،٠٠٠,٠٠
إجمالي التكاليف الناتجة عن مشاركة المتطوعين	$ ٣٤٩،٨٤٠,٠٠

تتضمن مزايا تحليل التكلفة والعائد للمنظمة ما يلي:

- وصف الوضع بمصطلحات مالية يزيد اهتمام البعض أكثر من أي طريقة أخرى
- إعطاء فكرة واقعية عن التكاليف الثابتة والتكاليف الأخرى
- فهم حقيقة هامة وهي أن الوقت والمال موردان محدودان، ولا يجب أن يتوقع أحد بدء برنامج أو استمراره ما لم تزد عوائده على تكاليفه
- إدراك كيفية سير العمل عن قرب وكيفية توافقه مع الأهداف المنظمة والمجتمع، إذ لا يمكن وصف برنامج منخفض في تكاليفه ولكنه لا يحقق الأهداف الرئيسة، بأنه مشروع مجدٍ من الناحية المادية.
- إعطاء الفرصة للتفكير في القيمة الجوهرية للمتطوعين، ومثال على ذلك: الثقة التي

يستمدها لاعب الكرة الصغير من صداقته مع مدربه، والسعادة التي يشعر بها فرد في دور الرعاية عند زيارته.

تتضمن المخاطر ما يلي:

- تكريس تقييم العمل كله وفقا للمعيار المادي فقط
- قد يؤدي إلى تفضيل البعض للبرامج التطوعية التي لها مصروفات / عوائد قصيرة المدى، على البرامج ذات العائدات طويلة المدى، مثلا: خدمات المتعلقة بحل مشاكل مؤقتة في مقابل البرامج الوقائية
- إهمال العوائد والتكاليف غير الملموسة والتي يصعب تحديد قيمتها المالية ولكنها شديدة الأهمية.

تحليل التكلفة والعائد للأفراد المتطوعين

يعد تحليل التكلفة والعائد للأفراد المتطوعين تجربة ممتعة. وهناك واحد من كل ثلاثة أستراليين فوق سن ١٨ سنة ممن يتطوعون في المنظمات يعترفون ضمنيًّا أن العوائد تفوق التكاليف. وقد تكون هذه العوائد اقتصادية أو غير ملموسة أو كليهما.

وقد تشمل العوائد على سبيل المثال لا الحصر:

- الرضا الذي يشعر به الفرد من انغماسه في عمل ذي قيمة.
- التحسين من فرصة الحصول على عمل بأجر.
- تحسين الصحة البدنية والذهنية من خلال الانغماس في أنشطة ممتعة ومحفزة.

وقد تشمل المصروفات:

- الوقت الذي ينفقه الفرد خاصة في ظل ظروف الحياة المزدحمة.
- تجهيزات رأسمالية ومصروفات تشغيل إذا لم يتم التعويض عنها.
- الضغط العصبي بسبب ضعف تنظيم البرنامج، أو نتيجةً لطبيعة المشروع (مثل الدعوة للتغيير أمام جمهور غير متعاطف).

لقد رأينا بالفعل كيف أن التطوع تدبير متبادل، ولا يُقبل الأفراد على التطوع إلا إذا فاقت

عوائده تكاليفه. أما مزاياه، فمنها ما هو ظاهر (كالتقدير الذي يحصل عليه المتطوع من الآخرين)، ومنها ما هو غير ظاهر (شعور الفرد نفسه بالرضا عن قيامه بعمل ذي قيمة).

لا يفتأ العمل التطوعي يجلب المزايا الضخمة للاقتصاد الأسترالي، على الرغم من وجود بعض أنواع المصروفات المرتبطة بالتطوع الفردي وبالمنظمات.

الطرق التي يزيد بها المتطوعون من الرصيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد:

توضح القائمة أدناه كيف تؤثر الجهود التطوعية على نسيج مجتمعنا.

التطوع:

- يعطي فرصة للمشاركة الديمقراطية، وهو وسيلة لبذل الطاقة والوقت ممن يمثلون جميع أوجه ثقافتنا المتنوعة، والذين يريدون المشاركة في مجالات اهتماماتهم.
- رفع مستوى المعيشة في المجتمع بسبب ما يقدمه الأفراد من مهاراتهم الشخصية وخبراتهم.
- يقدم نظرة شاملة ويجعل المجتمع كالمنظمة.
- يدعم أفرادًا كما يدعم قضايا عامة، ويحفز الحكومة في كثير من الأحيان على محاربة الظلم والقصور، مما يحدث التغيير ويوفر المزيد من الخدمات.
- يزيد من المعرفة والوعي في مجالات كانت ستبقى مغلقة على الأفراد، مما يؤدي إلى المزيد من التفهم للمواقف والقضايا.
- يوسع من خبرات الأفراد واستمتاعهم عبر مجالات مختلفة.
- يحسن من الخدمات التي يقدمها العاملون بأجر ويوسع من نطاقها، خاصة في المجالات التي تحتاج إلى مساعدة إضافية، ومن ثم يمكّن العاملين بأجر من التركيز على القيام بما هم مدربون على القيام به على أحسن مستوى.
- يعطي دافعًا وشعورًا بالالتزام نحو الدخول في مجالات جديدة يحتاج إليها المجتمع، مما يؤدي إلى الانطلاق إلى آفاق جديدة.
- يشجع على التواصل الاجتماعي من خلال مصادقة الأفراد ومساعدتهم في حالات

الطوارئ اليومية.

- يوفر حماية سريعة ومساعدة للمجتمع في أوقات الطوارئ.
- يضمن تغطية الخدمات للمجتمعات الريفية، حيث لا يستطيع العاملون بأجر وحدهم أن يوفروا التغطية الملائمة.
- يوجد المعرفة والمهارات اللازمة مما يساعد الناس على الالتحاق بقوة العمل بأجر.
- يساعد الأشخاص الذين عانوا من صدمات شخصية في حياتهم على التعافي والعودة إلى دورهم في المجتمع ثانية.
- يوفر مساعدة متبادلة في جماعات المساعدة الذاتية[١] .
- يوفر خدمات بتكلفة مالية ضئيلة ،ويساعد في جمع التبرعات ،لزيادة نطاق الخدمة وجودتها.

اجتماعيًّا

- يزيد من الثقة والتعاون بين المواطنين.
- يتعاون مع العاملين بأجر.
- يستجيب في المواقف الطارئة.
- يساعد بطريقة ودودة.
- يزيد الاستمتاع من خلال الأنشطة الترفيهية.
- يوسع الآفاق من خلال الأنشطة التعليمية.
- يزيد من المهارات.

---

١) تقدم دورات تدريبية قصيرة على الانترنت لكبار السن

سياسيًّا

- تشجيع المشاركة الديمقراطية.
- التماسك الاجتماعي.
- مساندة القضايا الهامة
- إحداث تغيير في مواقف الأفراد .
- يجلب الانتباه إلى مناطق القصور.

اقتصاديًّا

- توفير خدمات ذات تكلفة مناسبة.
- ضمان توفير الخدمات المناسبة في المكان المناسب.
- المساهمة في مستويات عالية من الطاقة .

- جمع التبرعات.

المحافظة على أنماط معيشية صحية.

تأملات

التطوع كتدبير تبادلي

المتطوع:

- برأيك، ماذا يقدم المتطوعون في منظمتك ؟
- ما الذي يتلقونه في مقابل جهودهم من وجهة نظرك؟

المنظمة :

- ماذا تستفيد منظمتك من جهود المتطوعين؟
- ما الذي تقدمه منظمتك في المقابل؟

المستفيدون من الخدمة :

- ماذا يتلقى الأفراد المستفيدون من الخدمة؟
- ما الذي يقدمه المستفيدون من الخدمة ؟

المجتمع:

- ما الذي يستفيده المجتمع من جهود المتطوعين؟
- ما الذي يتلقاه المتطوعون من المجتمع؟

العائد والتكلفة الاقتصادية على مستوى المنظمة :

- ما هو تقديرك لعائد التطوع وتكلفته من الناحية الاقتصادية لمنظمتك؟
- هل قدمت لمجلس إدارة منظمتك نسخة من النتائج، وبينت فيها تفاصيل الحسابات؟
- هل أخذت في الاعتبار المزايا الظاهرة وغير الظاهرة لبرنامجك التطوعي؟

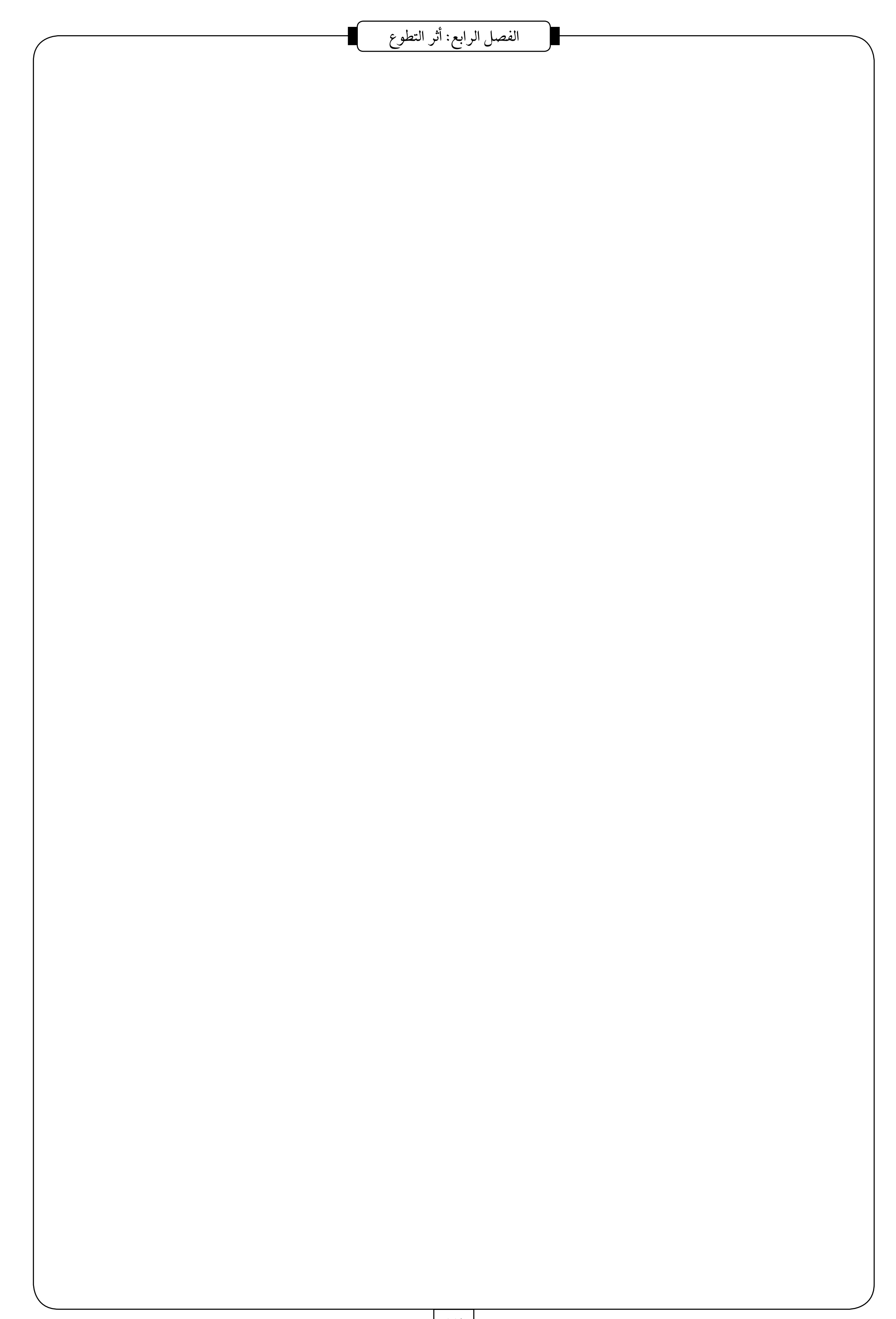
التأثير السياسي والاجتماعي والاقتصادي:

ما هو تأثير المتطوعين لديك على النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية في منظمتك؟

خلاصة القول

للتطوع أهميته الكبرى وقيمته لكل مواطن في هذا البلد، كما أنه يتخلل العديد من الأوجه في حياتنا. كلنا مستفيدون – فالمتطوعون في مجال ما سيكونون مستفيدين في مجال آخر. وعلى الرغم من وجود مصروفات للنشاط التطوعي إلا أن الناتج النهائي هو زيادة في رصيد البلد السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

يجب على كل من مديري البرامج التطوعية، والسياسيين، والتنفيذيين في المنظمات، وقادة المجتمع، والأكاديميين، والمتطوعين، والعاملين بأجر، أن يعترفوا بالتطوع وأن يقدروا أثره في الناحية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.



القضايا الحالية التي تؤثر على التطوع

"لا تتجدد الدولة من خلال أصحاب المناصب الذين يملكون القوة والسيطرة ، بل من خلال الأشخاص الذين لا يملكون مناصب"

وودرو ويلسون

هناك تقدير متزايد للمساهمة الضخمة التي يقدمها المتطوعون، سواء المساهمة الحالية أو المتوقعة مستقبلا، ولكن يبقى هناك خطر من تجاهل بعض القضايا التي تؤثر على التطوع.

لا تعد هذه القضايا مشكلات بالضرورة، بل يمكن استخدامها – في بعض الأحيان – كفرص للتطوير المستقبلي. ويجب أن نكون على استعداد لمناقشة أية قضية أو فكرة حال ظهورها، نستفيد من مميزاتها، ونحمي أنفسنا من التطبيقات غير المناسبة أو ذات الطبيعة الاستغلالية، ونضع الإستراتيجيات التي تأخذ في اعتبارها جميع المشاركين في الأمر.

تتعلق القضايا / الأفكار التي سيتم تناولها في هذا الفصل بما يلي:

- استخدام كلمة "التطوع".
- الحاجة إلى أسلوب حياة متوازن:

– الإفراط في العمل.

– البطالة.

– الوصول إلى توازن.

- تمويل الخدمات:

– تقديم الخدمات من خلال المناقصات

- وضع الحدود بين العمل التطوعي والعمل بأجر:

– منظمات المجتمع.

- الوزارات الحكومية.
- المنظمات الربحية.

- الاتجاهات الحالية للتطوع:
  - المتطوعون العَرَضِيّون.
  - أبناء جيل الطفرة.
  - الجيل س .
  - الجيل ص .
  - التطوع المهني.
  - التطوع الأسري.
  - التطوع الافتراضي.
  - ناشطون من أجل التغيير.
- الحاجة إلى منهج شامل للتطوع.

استخدام كلمة "التطوع"

يجب أن يكون تعريف كلمة "التطوع" واضحًا في أذهان مديري البرامج التطوعية، وأن يكون لديهم القدرة على التفرقة بين ما هو تطوع وما ليس بتطوع.

بينّا في تعريفنا في الفصل الأول العناصر الثلاثة المتعلقة بالتطوع، حيث أوضحنا أن العمل التطوعي هو الذي:

- يستفيد منه المجتمع.
- يقوم به الفرد بمطلق حريته.
- يتم دون عائد نقدي.

يستفيد منه المجتمع

هناك العديد من الأنشطة التي يستفيد منها المجتمع ولا شك، ويقوم بها الشخص من منطلق حريته الشخصية، وبدون عائد نقدي، ولكن في نفس الوقت لا يمكن أن تحسب على أنها أنشطة تطوعية. مثال على ذلك:

- الخدمات التي يقدمها الشخص داخل نطاق أسرته مثل رعاية الأطفال وصيانة المنزل.
- العمل الذي يقوم به من يرعون أقاربهم أو أصدقاءهم ممن يحتاجون إلى رعاية خاصة ،حتى يظلوا قادرين على البقاء في منازلهم بدلا من البقاء في المستشفى أو دور الرعاية.

تختلف القضايا المتعلقة بهذه الأنشطة عن تلك المتعلقة بالتطوع، ويجب أن ننظر إليها في السياق الخاص بها.

ففي النظام الديمقراطي، يحق للأفراد أن يتابعوا تطبيق رغباتهم وطلباتهم. وهناك بعض الجماعات التي ينظر إليها في الوهلة الأولى أنها متطرفة أو قليلة الوعي، إلا أنها كانت رائدة في إحداث التغيير واستحداث خدمات جديدة، ومثال على ذلك الحركة المنادية بمنح المرأة حق الاقتراع ، وجرين بيس (السلام الأخضر).

لا شك أن كثيرًا من الخدمات التي يقدمها التطوع تفيد المجتمع ، مثل مساعدة المعاقين، أو التحكيم في فريق كرة الطائرة المحلي، ولكن ماذا عن العمل الذي يقوم به سكرتير نادي لصيد البط ،أو رابطة "إبعاد الآسيويين"؟ هل يمكن أن تعد هذه الأنشطة ذات فائدة للمجتمع؟ هل يمكن أن يعدُّ العمل الإرهابي عن طريق متطوع يفجر نفسه بين أبرياء ذا فائدة للمجتمع؟

يعطينا سيدوتي (١٩٩٨:٧) مقياسًا نحدد على أساسه المفيد للمجتمع من غير المفيد، فيقول: "يجب على المنظمات التي تساند النشاط التطوعي وتشجعه وتنسق بين أجزائه أن تضمن من خلال دورها القيادي والتعليمي أن جهود المتطوعين تدعم حقوق الإنسان والتغيير الاجتماعي الإيجابي وليس انتهاك الحقوق."

يجب ألا ينظر إلى العمل التطوعي على أنه محصور في العمل من خلال منظمة، فمساعدة الجار المحتاج التي تعد من أنواع التطوع غير الرسمي، لا تقدر بثمن، بل في

كثير من الأحيان تدعم عمل المنظمات، ومثال على ذلك تمكين شخص مسن من البقاء في منزله.

يقوم به الفرد بمطلق حريته

هناك بعض الأنشطة التي تفيد المجتمع وتقدم دون عائد مادي ولكن ليس بالضرورة أن تكون نتاج الحرية الشخصية للفرد، ومثال على ذلك:

- أن يشترط على الطلبة ضرورة قيامهم بخدمات اجتماعية للحصول على درجات علمية معينة، ولا يجعل ذلك من تلك الأعمال، أعمالا تطوعية. وهناك نوع آخر من الطلبة الذين يختارون القيام بأعمال تطوعية للربط بين النظرية والتطبيق، وهنا يمكن أن نصفها بالتطوعية.
- أن يكون العمل التطوعي متطلب على الشخص العاطل عن العمل إذا ما كان يريد استمرار الإعانات التي يتلقاها من الحكومة، مما لا يجعل تلك الأعمال تصنف كأعمال تطوعية.
- أعمال خدمة المجتمع الناتجة من حكم المحكمة، فهنا لا يمكن اعتبار هذه الأعمال ناتجة عن حريته الشخصية لأن الخيارات الحقيقة محدودة.

يتم دون عائد نقدي

يعتبر دفع المتطوع مصروفات نثرية من جيبه الخاص للإنفاق على نشاطه التطوعي أمرًا متوقعا، وليس له عائد نقدي، ولكن يمكن اعتبار حصول المتطوع على تقدير شرفي أو حد أدنى مما أنفق نوعا من العائد.

هناك تحد يواجه الفئات التالية:

- كل المعنيين بالتطوع، وذلك لأن عليهم التفكير مليا في تعريف التطوع، والطريقة التي يتم بها تأطير التطوع لها أثرها على نظرة المجتمع العامة للتطوع.
- المنظمات، وذلك لتكون على دراية كاملة بمن يمكن اعتباره متطوعا، ولضمان عدم المخاطرة بهياكل الأجور بدفع الحد الأدنى من الأجر تحت دعوى التطوع.
- الحكومات، وذلك في وضع السياسات والنظم، للتفرقة بين الأنشطة التي يقوم بها

الفرد بمطلق حريته وتلك التي يجبر عليها.

- الهيئات التي تقوم بدراسات حول التطوع، وذلك حتى تضم الأعمال التطوعية التي تتم خارج إطار المنظمات تحت عنوان " التطوع غير الرسمي"، لكي تشمل في دراستها جميع الأعمار.
- الأكاديميين والباحثين، وذلك للتفرقة بين التطوع وغيره من الأنشطة الاجتماعية عند تقديرهم لحجم التطوع في المجتمع وقيمته.
- الهيئات العليا والمنظمات، لمراجعة تعريف التطوع بشكل دوري.

الحاجة إلى أسلوب معيشي متوازن

هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها في اتفاقيات العمل، سواء التطوعي أو بأجر، مثل الأمان الاقتصادي والصحة البدنية والعاطفية والتكامل الاجتماعي. ولا بد أن يكون هناك أسلوب متوازن بين أولئك الذين يعانون من ضخامة كم العمل المطلوب منهم، وأولئك الذين يشعرون بأنهم غير مستثمرين بالقدر الكافي. يبدو ذلك جليًا عندما نرى الفجوة الآخذة في الاتساع بين مستويات الدخل لأولئك الذين يعملون لساعات طويلة للغاية منٍ العمالة بأجر (بينما غيرهم عاطل عن العمل) والساعات التي يقضيها الأفراد – رجالاً ونساء – في العمل غير المدفوع، بما في ذلك الأعمال التطوعية. وكلنا يعرف أناسًا يعانون من الضغط الشديد بسبب كثرة العمل، ونعرف أناسًا تقاعدوا عن العمل بأجر ويشعرون بالملل، و نعرف آخرين يشعرون بالإحباط لعدم قدرتهم على العثور على عمل بأجر.

العمل الزائد والبطالة والتطوع

عدم العدالة في توزيع حصة العمل أصبحت مشكلة للمجتمع كله، فهناك الكثير ممن يعملون بأجر يطلب منهم العمل لساعات طويلة للغاية، في مقابل آخرين عاطلين عن العمل ممن لا يستطيعون الحصول على عمل بأجر ويشعرون بأنهم أشخاص مرفوضون من المجتمع.

تشير سوزان جاكسون (١٩٩٦) إلى أن النساء يتحملن العبء الأكبر من العمل مقارنة بالرجال، وذلك إذا ما جمع عدد ساعات العمل التطوعي مع العمل بأجر، وهذا صحيح،

فبغض النظر عن رعاية الأبناء فالنساء يتحملن العبء الأكبر في رعاية أفراد الأسرة من المعاقين أو المسنين أو الضعفاء.

المبادرات الحكومية لتوفير التطوع كخيار للعاطلين يمكن أن تزيد من ثقتهم بأنفسهم، كما أن توفير التطوع لغير ذوي الخبرة يرفع من مستوى مهاراتهم، ولكن يجب ألا تكون هذه المبادرات على حساب مبادرات أخرى تهدف إلى زيادة فرص العمل بأجر، وهو الخيار الذي تفضله الغالبية العظمى من الأفراد.

تصبح نزاهة التطوع كمفهوم في خطر في حالة :

- شعور العاطلين عن العمل بالإرغام على التطوع ،حتى يحافظوا على الإعانات التي تقدمها لهم الحكومة، أو إذا ما شعروا بأنه يتم استغلالهم للحصول على عمالة رخيصة أو مجانية.
- شعور المنظمات بأنها ملزمة بقبول العاطلين عن العمل كمتطوعين ،حتى وإن كانت خبرتهم ومهاراتهم لا تتوافق مع متطلبات العمل، مما يعرض جودة العمل للخطر.
- شعور المستفيد من الخدمة أن رغباته في خطر ،بسبب أن الخدمة مقدمة له تحت إكراه.

(انظر الملحق ٥: إرشادات تتعلق بالأشخاص الذين يودون التطوع في الفترة التي يعانون فيها من البطالة)

يشير كوردنجلي (١٩٩٧:٨): "إن نظرة الناس إلى التطوع كخيار جيد للعاطلين، وعملية إشراكهم في التطوع يجب أن تدار بعناية إذا ما كنا نريد لها النجاح "

يجب مقاومة أي نوع من اللوم الموجه للمتطوعين بسبب ارتفاع معدلات البطالة، فكثرًا ما نادى المتطوعون بإيجاد المزيد من الخدمات التي تحتاج إلى المزيد من العمالة بأجر، وما زالوا يجمعون التبرعات للحفاظ على وظائف العمالة بأجر، وأي صوت يخرج لينادي باستبدال المتطوعين بالعاملين بأجر لن يكون من المتطوعين، بل من الهيئات الممولة التي خفضت من تمويلها أو من المنظمات الحريصة على تقليل التكاليف.

الوصول إلى التوازن

تعتمد نوعية أسلوبنا المعيشي بشكل كبير على قدرتنا على الشعور بأننا جزء من المجتمع من خلال ما نساهم به في عالم العمل، وبتقديرنا العمل بأشكاله المختلفة، وبوصولنا إلى التوازن بين وقت الترفيه والعمل بأجر والعمل بغير أجر.

هناك تحد يواجه كلا من:

- الأفراد عامة، وذلك حتى يحققوا التوازن المرضي بين الأسرة، ووقت الترفيه والعمل بأجر والتطوع.
- مديري البرامج التطوعية:
  - لتشجيع منظماتهم على أن تُدخل في صياغة خططها الإستراتيجية الكلمات المناسبة لتقدير المجهود المقدم من فريق العاملين بأجر ،والمتطوعين.
  - لفهم احتياجات المتطوعين ،الذين يسعون بجد للحصول على عمل بأجر أثناء نشاطهم التطوعي.
  - لتقدير أنهم غير ملزمين بقبول كل متطوع، وأن جودة الخدمة التي يقدمونها يجب أن تكون هي الأولوية في جميع قرارات التوظيف.
- الحكومات التي ترى أن المبادرات التي تقدمها تفيد جميع الأطراف المعنية بشكل فعلي.

لاقى الموضوع الخاص بكيفية الموازنة بين العمل والحياة الشخصية اهتمامًا كبيرًا من أصحاب العمل والعاملين والسياسيين والأكاديميين ووسائل الإعلام.

في مقالة نشرتها شركة هدسون كجزء من سلسلة مقالات في عام(٢٠٠٥) بعنوان: "التوازن بين العمل والحياة، سد الفجوة بين السياسة والتطبيق"، عكست التعليقات الافتتاحية الاهتمام المتزايد بهذه القضية.

هذه المقالة موجهة في الأساس إلى العاملين بأجر، إلا أن محتوياتها تناسب المتطوعين أيضًا.

وقد ذُكر في المقدمة أن: "المنظمات الأسترالية والنيوزلندية تهتم بشكل كبير بتحقيق

موظفيها، للتوازن بين العمل والحياة الشخصية."

كما ذكرت: "يجب على المنظمات ألا تكتفي فقط بتشجيع سياسة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية العملية ، بل تشرف عليها وتتأكد من أنها قابلة للتطبيق، وتحقق احتياجات المنظمات والموظفين فيها، وذلك من أجل الحفاظ على الاستقرار المالي في المستقبل. ومن الضروري أيضًا أن تعرف المنظمات، التي لا توفر فرص التوازن بين العمل والحياة الشخصية لموظفيها أن ذلك الأمر من شأنه أن يفتح بابًا واسعًا للمزيد من العمالة غير الراضية وغير المنتجة، ومن ثم تتزايد معدلات ضعفها. ووضع سياسة توازن بين العمل والحياة الشخصية في حد ذاته ليس كافيا، بل لابد من تعزيز ثقافة في المنظمة تدعم تفعيل السياسات المتاحة ."

تستمر المقالة في حديثها (٢٠٠٥: ١٣، ١٤) قائلة :"لقد وُجد أن الالتزام للمنظمة يزيد في البيئات التي تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية لموظفيها ، ويُعَرَّفُ الالتزام :بأنه إيمان بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها، واستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف، ورغبة في الحفاظ على العضوية في المنظمة.

"يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بالالتزام التنظيمي، حيث لوحظ زيادته كذلك في ظل تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة الشخصية. والبيانات التي تمَّ جمعها من نيوزلندا، في أماكن مختلفة وفي عدة مجالات، تبين أن قضايا التوازن بين العمل والحياة الشخصية قد زادت من رضا الموظفين بنسبة(١١٪). وقد ارتبط وجود هذا التوازن بارتفاع معدلات الأداء التنظيمي، وزيادة إنتاجية المنظمة ،وارتفاع معنويات العاملين فيها."

- تمويل الخدمات

إن العمالة الماهرة والملتزمة أساس لإنجاز الكثير من الأعمال، إلا أن فعاليتها تبقى محدودة دون دعم مادي، ونقص الموارد الرأسمالية هو الشغل الشاغل للعديد من المنظمات التي تواجه صعوبة في دفع رواتب موظفيها وتوفير الأدوات اللازمة، والتدريب، والبنية التحتية باعتبارها مكونات ضرورية للأداء الفعال.

عادة ما تُوَجَّه موارد التمويل نحو مشروعات بعينها، وكثيرًا ما يتم تجاهل التكاليف الرأسمالية ومتطلبات البنية التحتية، وهو العنصر الأساس في أي عملية ناجحة وفعالة.

قد تبدو الاستعانة بمتطوعين للقيام بأعمال العاملين بأجر خيارا سهلا، ولكنه في الوقت نفسه قد يمثل خطورة ،لأنه قد يخالف التشريعات الصناعية، أوقد يؤدي إلى انخفاض جودة وكمية الخدمة المقدمة.

ومن ناحية أخرى فإن سحب التمويل من شأنه أن يُشعر العاملين بأجر والمتطوعين بأهمية استمرار تقديم الخدمة من خلال المتطوعين دون العاملين بأجر.

دراسة حالة

تم خفض الميزانية في عدد من المدارس بنسبة(١٠٪).، وفي محاولة للحفاظ على أكبر عدد ممكن من الخدمات قام عدد من مديري المدارس بحث أولياء الأمور على التطوع في مجالي: جمع التبرعات، وتوفير الخدمات الإدارية التي كان يقوم بها في السابق فريق بأجر. تباينت استجابة المدارس وأولياء الأمور لهذه الدعوة، و اتضح عدم التوافق – في بعض الأحيان – بين اهتمامات أولياء الأمور ومهاراتهم والوقت المتاح لديهم للتطوع وبين متطلبات الخدمة ، كما تباين النجاح في جمع التبرعات تبعًا للاختلاف الاجتماعي والاقتصادي بين المناطق ،كما اتضح أن أولياء الأمور الذين يرون أهمية شديدة لهذه الخدمة قد تطوعوا.

خفض الميزانيات بشكل متساوي في خدمات مختلفة لا يؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج. ومثل هذه المواقف تضع الإدارة وفريق العاملين بأجر و المتطوعين تحت ضغط كبير، ومن أجل ذلك لا بد من الوصول إلى سياسات وإستراتيجيات واضحة ،تحد من وقوع أي نوع من الضغط على أي طرف من الأطراف المشاركين. وبالتطبيق على المثال السابق مثلا، كان من الظلم توقع قيام أولياء الأمور (وهم الأمهات على الأغلب) بالتطوع في حين أنهن يقعن تحت ضغط الأعباء الأسرية. ومن هنا كانت أهمية اتخاذ الإجراءات اللازمة ،لجذب أنظار واضعي السياسات إلى مثل تلك المواقف وبشكل واقعي، حتى لا يُنظر إلى التطوع على أنه خيار سهل لتوفير التكلفة.

أكثر المنظمات عرضة للخطر عند خفض الميزانيات هي المنظمات الصغيرة ذات الاحتياطي الرأسمالي الصغير، أو تلك التي ليس لها احتياطي رأسمالي على الإطلاق، رغم أنها قد توفر خدمات منخفضة التكاليف ومفيدة للمجتمعات المحلية وتحظى بالدعم المحلي. عادة ما تكون مصروفات الرواتب متواضعة ولكن عندما تستعين المنظمة بخدمات اثنين من العاملين بأجر ممن تتوافر لديهم المؤهلات اللازمة، والقادرين على العمل خمسة أيام في الأسبوع، فإن ذلك يُمكن المنظمات الصغيرة – وبمساعدة المتطوعين – من تقديم خدمات تفوق مستوى تكلفتها. ولكن بالرغم من كل ذلك فهي ما زالت بحاجة إلى التمويل من أجل تغطية المرتبات الضرورية ،وتكلفة البنية التحتية.

أما في حال المنظمات الكبرى التي لديها من الموارد ما يمكنها من الترويج لأنشطتها عبر وسائل الإعلام ،ومن تأسيس وحدات لجمع التبرعات يعمل بها متطوعون وعاملون بأجر، فإن تلك المنظمات تغفل أحيانا جهود فريق العاملين سواء بأجر أو المتطوعين في المنظمات الصغيرة، بل وتحبطهم، وذلك لأنهم غير قادرين على العثور على التمويل الكافي للبقاء. وهنا نجد تحديًا يواجه كلا من:

- مجالس إدارة المنظمات ومديري الدوائر الحكومية ومديري البرامج التطوعية، وذلك من أجل:
  - ضمان مقاومتهم لأي ضغط لاستبدال المتطوعين بالعمالة بأجر في الحالات التي تتطلب فيها المهمة وجود موظف بأجر.
  - مراجعة أهداف المنظمة وأولوياتها وقيمها والسياسات الخاصة بمجالها والهياكل الحالية والاستراتيجيات، وذلك من أجل:
- زيادة المتاح من التمويل والتسهيلات.
- التفكير في المزيد من مصادر التمويل .
- ضمان استخدام الموارد على الوجه الأمثل.
- الإدارة والفريق العامل بأجر والمتطوعين ،وذلك حتى يتحدوا سويًا للاحتجاج على خفض التمويل الذي يتعارض مع مصلحة المجتمع.
- المنظمات الكبرى والصغرى التي تستعين بالمتطوعين ،وذلك حتى يأخذوا في اعتبارهم الأهداف الكبرى من الخدمات التي يقدمونها، وحتى يتعاونوا لضمان

توفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف على مستوى الدولة بأفضل طريقة ممكنة.

- الهيئات الممولة ،لتأخذ في اعتبارها المنظمات التي تعمل بشكل سليم والتي تزيد الاستفادة من مشاركة المتطوعين ،وتقدم الكثير من الخدمات التي يحتاجها المجتمع، فتنظر إلى هذه المنظمات على أنها استثمار وليست نفقات .

تقديم الخدمات من خلال العطاءات

يتم تقديم كثير من خدمات الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية عن طريق ترسيتها على جهات خارجية ،بعد أن كانت الحكومة تقوم بهابنفسها.

يشكل تقديم الخدمات من خلال العطاءات ضغطًا على المنظمات ،حتى تتقدم بعروض أقل سعرًا، فتكون النتيجة وجود خطر دائم في استعانة المنظمة بمتطوعين على حساب العاملين بأجر. وقد يشكل هذا الأمر خطورة على الأطراف الثلاثة: تقديم خدمات غير مناسبة للناس، وفقدان العاملين بأجر لوظائفهم، والمزيد من الضغط على المتطوعين ،للقيام بمهام يمكن أن تكون خارج نطاق مهاراتهم أو الوقت الذي يرغبون في التطوع فيه.

وهناك خطر آخر وهو تخصيص التمويل لمنظمات تظهر عروضًا تمويلية رائعة ،ولكن ليس لها خبرة في تقديم الخدمة المطلوبة أو خبرة في التعامل مع مجموعات المتطوعين (وهو تخصص بحد ذاته).

أما الجهات التمويلية الحكومية، فهي تجد أنه من الأسهل عليها التعامل مع منظمة واحدة كبرى، قادرة على توفير مجموعة من الخدمات على أن تتعامل مع المنظمات الصغرى التي تركز على نوع واحد فقط من الخدمات، حتى ولو كانت المنظمات الصغيرة قدمت ما يدل على الجودة العالية للخدمات التي تقدمها. وقد تواجه المنظمات الصغرى خطر الإغلاق إذا ما خسرت مناقصة ما، وإغلاقها يمثل خسارة كبرى خاصة في المجتمعات المحلية حيث تضعف الروابط ويسهل فقد المعرفة. وكما نعرف، الأكبر ليس بالضرورة هو الأفضل.

ترى المنظمات – كبيرها وصغيرها – أن المنافسة الإضافية التي تولدها العطاءات تحد من التعاون بين الأطراف التي كانت تتشارك في المعلومات وتشجع على التعاون المشترك فيما بينها. تظهر هنا – مرة أخرى – معاناة الأطراف الثلاثة، فالمستفيدون قد يتلقون خدمة لا تتناسب مع احتياجاتهم المحلية، وفريق العاملين في المنظمة سواء بأجر أو تطوعًا يشعرون بأنهم مجبرون على العمل حسب قيود منظمتهم، بدلاً من مشاركة الرؤى والخدمات مع الآخرين.

دراسة حالة

أجريت مناقصة من قبل وزارة الصحة بالولاية من أجل خدمة صحية معينة، وكان هناك عدد من المنظمات المحلية الصغيرة تقدم تلك الخدمات بمساعدة من الكثير من المتطوعين الملتزمين وبعض التمويل الحكومي.

كان الفوز من نصيب إحدى المنظمات الكبرى التي لم يسبق لها تقديم هذه الخدمة، ولكنها استطاعت تقديم عرض تمويلي مذهل، وذهبت اعتراضات الموردين السابقين أدراج الرياح.

ما وقع بالفعل هو:

- حُرم الأفراد الذين يقطنون مناطق خارج العاصمة من تلك الخدمات تمامًا.
- اضطر عدد من المنظمات الصغيرة إلى الإغلاق، نظرًا لعجز المتطوعين عن العمل بدون مساعدة من فريق العاملين بأجر وحد أدنى من نفقات التشغيل.
- أُنفق جزء كبير من المبالغ المخصصة من قبل الحكومة على بنية تحتية زائدة عن الحاجة.
- هُمِّش دور القوة العاملة من المتطوعين والذين كانوا يعملون عبر الولاية بأكملها.

قررت إدارة إحدى المنظمات الصغرى مقاومة هذا الوضع، وتم تحديد موعد للاجتماع لمناقشة الأمر، ووضعت خطة تم تقديمها للحكومة توضح أن بإمكان المنظمات المحلية التعاون سويًا لتوفير خدمة أفضل بكثير وأسهل في الوصول إلى الأفراد عبر الولاية بأكملها وبنفس التكلفة. وقبلت الخطة لتطبق في الدورة التمويلية اللاحقة.

كان الأمر مؤلما واستنفد الكثير من الوقت، ولكنه أوضح أنه عندما يتعاون فريق العاملين بأجر والمتطوعين داخل منظمات ملتزمة بتقديم أفضل الخدمات الممكنة، وحشد ما لديهم من معرفة وموارد، فإن باستطاعتهم الفوز في النهاية.

هناك تحد يواجه كلا من:

- مديري البرامج التطوعية، فعليهم إعداد عروض للعطاءات تركز على توفير خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة معقولة دون التخلي عن مبادئهم، التي تمس التطوع وخدمة المجتمع.
- المنظمات ذات الأهداف المشتركة، حتى تتعاون فيما بينها وتجعل اهتمامات المستفيدين بالخدمة ومصلحتهم أولى من مصلحتها.
- الحكومات، حتى تفكر في مزايا وعيوب التقدم بعطاءات في كل موقف بعينه، بدلاً من استخدام أسلوب شامل قد يضر بمجمل الخدمة ،التي يتم تقديمها ويرفع من تكاليفها على المدى البعيد.

التمييز بين العمل التطوعي ومدفوع الأجر

تتوقف القرارات المتعلقة بأي الأعمال، التي يجب تنفيذها من قبل المتطوعين، أو العاملين بأجر، على طبيعة الحالة ومصالح جميع الأطراف المعنية.

أحياناً يكون الفرق واضحاً ، وأحياناً، ومع نوع مختلف من المنظمات، أو نوع مختلف من الموارد، أو نوع مختلف من التجهيزات، نجد أن المتطوعين يقومون بأعمال تعد داخل نطاق عمل العاملين بأجر.

وتختلف دوافع المتطوعين ، ولكن من المؤكد أن حرمان موظف من عمله ليس أحدها، وقد لاحظنا كيف يعمل العديد من المتطوعين باجتهاد لجمع التبرعات من أجل تمويل مرتبات العمالة مدفوعة الأجر، وذلك من خلال أساليب عدة، سواء بمخاطبة الحكومة أو الشركات المساهمة الكبرى أو من خلال جهودهم في جمع التبرعات بشكل مباشر.

ويتطلب استبدال العاملين بأجر بالمتطوعين موافقة المتطوعين، حيث يرفض أغلب المتطوعين تقديم الخدمات التي ينتظرها الجمهور من الموظفين الحكوميين، أو التي

يكون لها أثر في زيادة أرباح المشروعات الخاصة.

وكون الخدمة في نطاق العاملين بأجر أو المتطوعين يختلف طبقًا لما يلي:

- نوع المهارات والمؤهِّلات والمسئوليات المتعلقة بالمهمة.
- الوقت المطلوب للخدمة، وعدد الساعات المطلوبة ،وهل هناك حاجة لاستمرارها على مدار اليوم؟
- تاريخ المنظمة وهيكلها خاصة فيما يتعلق باستخدامها لجهود المتطوعين.
- مدى مناسبة المهمة للمتطوع.
- لا تنطبق عملية التمييز بين العمل التطوعي وبأجر على الحالات التالية:
- كافة المجالات الصناعية، مثل مجالات التصنيع، والكهرباء والبنوك. فالمتطوع يعمل – بشكل عام – في المجالات التي تتصل مباشرة بالأفراد مثل الرياضة والفنون والصحة ودعم استدامة البيئة.
- بعض المنظمات الصغيرة التي لا تعمل بها عمالة مدفوعة الأجر، ويدفع المشاركون من جيبهم الخاص أي مصروفات مطلوبة.
- العديد من الاتحادات أو النوادي مثل نادي محلي لكرة السلة، حيث يقوم أعضاء تلك النوادي على إداراتها تطوعيًّا.

ويمكن بالطبع تعيين بعض العاملين بأجر في بعض المنظمات ،التي تدار بكفاءة من قبل المتطوعين.

منظمات خدمة المجتمع (المنظمات غير الربحية)

ترغب بعض منظمات المجتمع في تعيين عمالة بأجر، ولكن نقص التمويل يحول دون ذلك، وربما وافق المتطوعون – في هذه الحالات – على القيام بالمهام المطلوبة، ولكن على الرغم من ذلك يجب أن يكون المستفيد من الخدمة في اعتبارهم، فمن الخطأ استمرار المتطوع في القيام بهذه المهام إذا كان المستفيد سيتضرر من ذلك على المدى المتوسط أوِ الطويل ، بل عليه السعي جاهدًا للعثور على تمويل مناسب، لتعيين عمالة ثابتة بأجر ،حفاظًا على الخدمة.

يوجد لدى منظمات المجتمع حرية أكبر في تخصيص مهام للمتطوعين وللعاملين بأجر مقارنة بالدوائر الحكومية أو المنظمات الربحية، ولكن يشوب هذا الأمر أحيانًا نوع من الاستغلال والإخلال بمستوى الخدمة المقدمة. إن ولاء المتطوعين للمنظمة التي يعملون بها والتي تعمل في المجال الذي يحبونه، يجب ألا يمتد إلى درجة أنهم يعتقدون أنه ليس لديهم أي خيار سوى التطوع بوقتهم سدًا للعجز في تمويل العمالة بأجر، سواء كان هناك عجز فعلي أو أنهم هم الذين يتصورون وجود ذلك العجز.

إن التنوع في منظمات المجتمع وموارد تمويلها الحالية والمتوقعة ،والمناطق الجغرافية ،التي تعمل بها ينعكس على القرارات الصادرة عن مجالس الإدارة. فالمريض في أستراليا مثلا ،يعالجه طبيب يتلقى أجره من الحكومة أو في عيادته الخاصة، إلا أن نفس هذا الطبيب ،قد يتطوع للعمل مدة سنة كاملة في منظمة إغاثة بالخارج.

دراسة حالة

طُلب من أحد المتطوعين العاملين في منظمة غير ربحية أن يحل محل أحد العاملين بأجر، حيث كان يقضي إجازته السنوية، فوافق لتوافر الوقت والمهارات المطلوبة لهذه المهمة.

يُعدُّ هذا تصرفًا غير مقبول، فعند تعيين موظف بأجر يجب أن يوضع في الحسبان كل أنواع المصروفات المتعلقة بوظيفته، ويشمل ذلك دفع أجر لمن سيحل محل ذلك الموظف أثناء غيابه في إجازته السنوية.

هناك تحد يواجه:

- مديري البرامج التطوعية ،ومجالس الإدارة ،والإدارة العليا في جميع منظمات المجتمع حتى:
  - يتبنوا أسلوبًا مبتكرًا يُقدر الجهد المبذول من المتطوع والعامل بأجر، ويحمي مصالحهما وفي نفس الوقت يضع احتياجات المستفيد بالخدمة في الاعتبار .
  - يراجعوا العمل الذي يجب القيام به.
  - يقيِّموا متطلبات الموظفين من حيث:

- المؤهِّلات والمهارات والمسئوليات.
- عدد ساعات العمل.
- الحاجة إلى استمرارية الجهد / أو الاستمرار في نفس توجه العمل.
- ضرورة المطالبة بأن يكون هناك التزام بمتطلبات المنظمة الواجب توافرها في فريق العاملين بأجر بغض النظر عن تفضيلاتهم الشخصية.

– يتأكدوا من توافر الموارد اللازمة لدعم القرارات المتخذة .

– يضعوا خطًّا واضحًا، للتفرقة بين التطوع والعمل بأجر.

– يفهموا دلالات التفرقة ،ويتصرفوا على أساسها.

الدوائر الحكومية

تستفيد الدوائر الحكومية من الوجود التطوعي بشكل كبير، تمامًا كاستفادة متلقي الخدمة. فالوزارات تريد تعزيز التعاون المجتمعي وتوفير الفرصة للمواطنين لخوض مواقف جديدة بأنفسهم. ولنضرب مثلا على ذلك بالمتطوعين الذين يخدمون في اللجان الاستشارية أو يساعدون عائلاً وحيدًا (والدة أو والدًا) يتعرض أولاده إلى خطر الإهمال، فلدى هؤلاء المتطوعين الكثير لكي يقدموه للمجتمع.

وفي الوقت الذي يتم فيه تحسين أداء الخدمات العامة، لا يجب أن نتوقع من المتطوعين القيام بالخدمات الأساسية التي ينتظرها دافعو الضرائب من الموظفين الحكوميين، ومن ذلك على سبيل المثال تقييم الإعانات الحكومية والإدارة العامة. كما أن هناك بعض المواقف التي تتضمن بعض المشاكل القانونية أو العاطفية، مثل مساعدة آباء متهمين بهجر أبنائهم أو الدخول في ترتيبات عملية لحبس طفل ما. ومن الضروري أخذ الأمور الأخلاقية والمهنية في الاعتبار عند استخدام المتطوعين.

هناك تحد يواجه:

- فريق العاملين في الحكومة حتى:

– يحدد بوضوح المجالات التي يصلح استخدام المتطوعين فيها وتلك التي لا تصلح

- يضمن أنه قد تم تعيين المتطوعين لتحسين أداء الموظفين الحكوميين وليس لاستبدالهم، وضرورة انعكاس هذه الفلسفة على المهام التي يُطلب من المتطوع القيام بها والمسئوليات التي سوف يتحملها
- يضمن تنفيذ بعض الإجراءات التي من شأنها دعم المتطوعين العاملين في البرامج الحكومية.

المنشآت الربحية

تفضل بعض المشروعات الربحية التي تعمل في مجال الخدمات الإنسانية أن تستعين بالمتطوعين، وخاصة تلك التي تقدم خدمات كانت تقدم في السابق من قبل الحكومة أو المنظمات غير الربحية، على سبيل المثال: زيارة شخص يقيم في أحد دور الرعاية الخاصة ولا يزوره أحد من أقاربه. يكمن الخطر هنا في أن بعض هذه المنظمات قد تُقْدمُ على استخدام المتطوعين من أجل تقليل عدد ساعات العمل المدفوع الأجر، أو لتوفيرَ الموارد المالية، أو لزيادة الأرباح. سيكون طلب المتطوع لحراسة سجين مثالا لأسوأ ما يمكن أن يحدث. ليس من الحكمة بالطبع — حتى بعد الاعتراف بهذه الحقيقة – أن ينظر مساندو التطوع إلى جميع المشروعات الربحية بنفس هذه النظرة. فمع أن تحقيق الربح أمر حيوي، لكن يجب أن تركز أهداف المنظمات التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات الإنسانية، على توفير خدمات عالية الجودة للجمهور. واستخدام متطوعين ممن يهدفون إلى خدمة الآخرين، من شأنه أن يُذكِّر تلك المنظمات بالمسئوليات الكبرى لمجتمعهم.

دراسة حالة

تولت ثلاثة شركات ربحية مهام ثلاث إصلاحيات أحداث، في كل منها جهود تطوعية ممتازة.

قررت الإصلاحية الأولى خفض التكاليف من خلال زيادة خدمات المتطوعين لتشمل مهام كان يقوم بها فيما سبق فريق يعمل بأجر.

وقررت الإصلاحية الثانية الاستمرار في تعاونها مع متطوعين يعملون من خلال منظمة إغاثة المسجونين.

وقررت الإصلاحية الثالثة أن تطلب من المتطوعين أن ينشئوا بأنفسهم منظمة خاصة لهم، وخصصت لهم ما يكفي للبنية التحتية، ومن هنا أنشئت منظمة خدمات المتطوعين.

وقعت مشكلة كبيرة في كل من الإصلاحيات الثلاث عندما أُعلن عن تأخر أداء المهام، فدعت المنظمات الثلاث المتطوعين لكي يقدموا لها المساعدة. وتباينت استجابة المتطوعين.

ففي الإصلاحية الأولى ثارفريق العاملين بأجر وممثلوهم، وساندهم عدد من المتطوعين الذين تركوا العمل كنوع من الاحتجاج.

أما منظمة إغاثة المسجونين (في حالة الإصلاحية الثانية)، ومنظمة خدمات المتطوعين (في حالة الإصلاحية الثالثة)، فقد تعاطفت مع فريق العاملين بأجر لكثرة الأعمال الملقاة على عاتقه، ولكنها رفضت المساعدة. لقد كانت على علم بأن علاقتها بالعاملين بأجر وممثليهم سوف تنهار، وأن المتطوعين سوف يشعرون بالاستغلال. أضف إلى ذلك أن تقديم المنظمتين خدمات إدارية للشركة لم تكن ضمن ميثاقهما.

لا بد من مراقبة أي نشاط تطوعي في المنظمات الربحية عن قرب، فالمتطوع يعمل كي يضيف على العمل الأصلي الذي يقوم به الموظف بأجر، أما إذا عُدَّ المتطوع وسيلة للتخلص من العمالة بأجر ،أو لتعظيم أرباح الشركة، فهنا يكون التطوع في منظمات ربحية أمرا غير صائب.

لا يمكن رفض المشاركة في المنظمات الربحية بشكل مطلق وعام، فمن شأن ذلك أن يضر بالأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة الخاصة التي يقدمها المتطوعون، ولكن يجب اتخاذ الحيطة لضمان احتفاظ دور المتطوعين باستقلاليته فيما يخص المبادئ التي تقف وراء ذلك الدور ، واتجاهاته، ونوع الخدمات التي يقدمها المتطوعون ويشرفون عليها.

هناك تحد يواجه كلا من:

- المتطوعين، حتى لا يعملوا إلا في هيكل تنظيمي يضمن استقلاليتهم، كأن يعملوا في هيئة منفصلة أو من خلال ترتيب مع إدارة المنظمة، مما يمكنهم من الاستمرار في تقديم الخدمات دون الدخول في تفاصيل ما الذي يجب أن يقوم به العاملون بأجر بشكل صحيح.
- المديرين التنفيذيين في المنظمة، حتى يساعدوا في وضع الهياكل المناسبة وتمويلها بما يسمح للمتطوعين بالاستمرار في المساعدة بالوسائل المناسبة، مع الحفاظ على استقلاليتهم.
- المتطوعين والمدراء التنفيذيين في المنظمة حتى يضعوا الاحتياطات اللازمة لضمان استقلالية الخدمة التي يقدمها المتطوع.
- الهيئات التطوعية الوطنية على مستوى الولاية، وكذلك مصادر التمويل، حتى يضمنوا تذكير المشروعات الربحية بالحاجة إلى الاستعانة بالمتطوعين فقط كوسيلة لتحسين الخدمات وليس لزيادة الميزانيات وزيادة الأرباح.
- وضع تطبيقات سليمة لإدارة البرامج التطوعية ، وتوظيف مدير للبرنامج التطوعي.

اتجاهات التطوع الحالية

دائمًا ما نشاهد ظهور اتجاهات جديدة للتطوع، والتي تنشأ عادة نتيجة للحراك الاجتماعي أو السياسي. ويلزم على الأفراد الذين يقودون مجموعات المتطوعين أن يكونوا على علم بهذه الاتجاهات ،حتى يستطيعوا توظيف المتطوعين بالشكل الصحيح، وتحفيزهم وقيادتهم.

تشمل تلك الاتجاهات المتطوعين العرضيين، والمتطوعين في العطلات، وأبناء جيل الطفرة، والجيل (س)، والجيل (ص)، والتطوع الأسري، وتطوع الشركات، والتطوع الافتراضي، والنشطاء.

المتطوعون العَرَضيّون أو قصيرو الأجل

تختلف دوافع الأفراد الراغبين في التطوع باستمرار. ولم تعد تلك الصورة المعتادة

للأنثى متوسطة العمر الخيّرة تشبه — ولو من بعيد - الصورة الحالية للمتطوع الحديث. فالقليل من متطوعي اليوم يستمر في العمل في منظمة واحدة مدى حياته. وسوف تشهد العديد من منظماتنا التقليدية التي اعتادت استخدام هذا النوع من المتطوعين طويلي الأجل نقصًا في عدد الأعضاء المتطوعين لديهم بلا أدنى شك. كما أوضح المسح الذي أجراه المكتب الأسترالي للإحصاءات عام (٢٠٠٦) زيادة عدد الأفراد الذين يتطوعون، ولكن مع نقص في عدد ساعات تطوع كل فرد.

(انظر جدول المكتب الأسترالي للإحصاءات - جدول ١)

لمتطوع الألفية الجديدة أهداف محددة في ذهنه تتعلق بنشاطه التطوعي، ومنها على سبيل المثال: الحصول على تزكية رسمية من مدير البرامج التطوعية، أو إدراج نشاطه التطوعي في سيرته الذاتية، أو اكتساب مهارات جديدة، أو الرغبة في الانضمام إلى مشروع قصير في مجال يحبه.

نكتشف في كل يوم أن المتطوع يبقى في عمله مع المنظمة التطوعية فقط للفترة التي تتحقق فيها أهدافه، ومن هنا جاءت التسمية: المتطوع العَرَضي أو قصير الأجل. وفي حالات عديدة يبقى المتطوع في المنظمة مدة مشروع واحد فقط، وعادة يكون ذلك عندما يستعان بمهارات المتطوعين ومعارفهم ، التي تمثل جزءًا أساسيًّا في المشروع.

هناك تحدٍ يواجه كلا من:

- المنظمات التطوعية، حتى تعيد التفكير في معنى النجاح، فالحصول على جائزة خدمة(١٠ أو ٢٠ سنة)لم تعد مناسبة كما كانت في الماضي، فنحن بحاجة إلى إعادة تعريف النجاح بناء على ضوابط قصيرة الأجل.
- مديري البرامج التطوعية، حتى يتناقشوا في الموازنة الدقيقة بين تعيين دفعات ثابتة من المتطوعين (ليحلوا محل الراحلين)، والاحتياج المستمر لتوجيه وتدريب المُعَيّنين الجدد (مع الأخذ في الاعتبار أن جزءًا منهم لن يبقى طويلاً)
- المنظمات التطوعية حتى تضع وظائف قصيرة الأجل تحقق احتياجات هذا الأسلوب الجديد من التطوع.

المتطوعون في العطلات وسياحة التطوع

ظهر في السنوات الأخيرة اتجاه تطوعي آخذ في الصعود، يتمثَّل في المتطوعين الذين يسافرون أثناء عملهم التطوعي. إذا ما نظرنا على المستوى المحلي، سوف نجد مثالا واضحًا على هذا النوع في جيل الطفرة الذي تقاعد الآن ومنهم منظمة "جراي نومادز"[1] الذين يفيدون بمهاراتهم المجتمعات التي يزورونها أثناء سفرهم عبر البلاد.

أما على المستوى الدولي، فهناك تزايد ملحوظ في عدد الأشخاص — على اختلاف أعمارهم – الذين يستخدمون عطلاتهم في زيارة مشروعات تطويرية، وربما شاركوا لأسابيع عدة أو شهور، فيكونون بذلك قد قضوا عطلتهم بشكل مختلف، وساهموا في إحداث تغيير لأوضاع قاطني تلك المجتمعات التي يزورونها. وقد عرف هذا النوع باسم "السياحة التطوعية"، وهو عادة ما يكلف المتطوع آلافًا من الدولارات ،لتكون لديه الفرصة في المشاركة في هذا النوع من التطوع.

هناك تحد يواجه:

- المنظمات والمجتمعات، حتى تستخدم خيالها في تحديد المشروعات التي يمكن أن تجذبلمجموعات الزائرة، فيستفاد من وقت أفرادها ومهاراتهم بشكل إيجابي، وحتى تبدي لهم تقديرها لدورهم بالشكل المناسب.

أبناء جيل الطفرة (١٩٤٦-١٩٦٤)

دخل هذا الجيل بالفعل في المجال التطوعي، ولكن من المتوقع انضمام المزيد منهم إلى التطوع خاصة في ظل نقص مشاغلهم وزيادة رغبتهم في قضاء أوقاتهم في أنشطة ذات فائدة.

سوف يؤثر هذا الجيل في التطوع، حيث يطمح أبناؤه إلى المشاركة في أنشطة جديدة تمثل تحديا لهم. كما سوف يستفيد كثير من المنظمات التطوعية بكنوز الخبرات المتراكمة لدى هذا الجيل، والتي تكونت من العمل في وظائف متخصصة وبمرتبات باهظة للغاية قبل التقاعد.

جراي نومادز Grey Nomads: مجموعة من الأشخاص الذين بلغوا سن التقاعد في أستراليا، ويمارسون أعمالا تطوعية أثناء ترحالهم في البلاد.

يطمح جيل الطفرة إلى الحصول على خبرة عالية الجودة في التطوع. ويقول ايسموند وآخرون (٢٠٠١:١٣): "ينوي جيل الطفرة إعادة تشكيل العديد من المنظمات في القطاع غير الربحي والتي تستخدم المتطوعين، وإعادة تعريفها. إنهم يطمحون إلى معايير أعلى في الإدارة والأداء في المنظمات التي يتطوعون فيها أكثر من أي نوع آخر سبقهم من المتطوعين."

هناك تحد يواجه كلا من:

- المنظمات التطوعية حتى تخطط لدخول أبناء جيل الطفرة في التطوع، فتبتكر أدوارًا جديدة وديناميكية -عادة ما تكون قصيرة الأجل - مع الاستفادة من الثروة التي لديهم من العلاقات والمعارف الشخصية، والعلم، والمهارات.
- الأفراد المتقاعدين حاليا من العمل بأجر حتى يتقدموا للتطوع ، بشكل يحسن من صحتهم ويزيد من متعتهم في الحياة، وذلك من خلال الترحيب باستخدام خبراتهم ومهاراتهم، وتوفير مناخ يسمح بتكوين صداقات جديدة في نطاق جديد.

الجيل س (١٩٦٥-١٩٨٠)

كان الجيل (س)هو أول جيل يقضي كل طفولته في رفاهية مثل التلفاز والأشكال الأولى من ألعاب الكمبيوتر. وقد أصبح لديهم حرية في الفكر، ورأوا فرصا جديدة لا نهائية، وعاشوا في عالم أوسع بكثير من غيرهم، وكان نتاج ذلك أن كان لديهم حس قوي بما يريدونه من الحياة، وهو ما جعل بعضهم يصفهم بالأنانية.

ما نعرفه عن الجيل (س) أنه يختلف في دوافعه للعمل عن الأجيال التي سبقته، فهذا الجيل يرى العمل كوسيلة وليس غاية، بمعنى أنك تعمل حتى تحيا، لا لكي تجعل العمل حياتك. كما لم يعد الولاء للعمل في شركة واحدة أو حتى مهنة واحدة ذا أهمية كما كان في الأجيال السابقة. إنه جيل يكره وجود البيروقراطية والسياسات المعقدة في ثقافة المنظمة التي يعمل بها، وحافزه هو فرص المرونة في مكان العمل، والقيام بأدوار صعبة، وتعلم المزيد من خلال الملاحظات الصادقة على عمله. وهو يحب العمل باستقلالية، بمعنى أن يُحدد له الدور الذي سيقوم به، ثم يُترك حتى يتمه دون تدخل من أحد.

التحديات التي تظهر هنا هي:

- إيجاد المرونة المناسبة لعرض الأعمال ، التي يمكنهم القيام بها من منازلهم أو لفترة محددة بشكل مسبق، وعادة ما تكون فترات قصيرة الأجل.
- إيجاد ثقافة تنظيمية تتميز بالمزيد من المرونة، وترحب بهذا الجيل.

الجيل ص (١٩٨١– ٢٠٠٠)

يطلق على هذا الجيل في كثير من الأحيان اسم "الألفييّون" وهو جيل جلب الكثير من التحديات الإدارية الجديدة للقطاع التطوعي. لقد ترعرع الجيل(ص)وهو محاط بأجهزة الكمبيوتر الشخصي، والهواتف المحمولة، والإجابات الفورية على كل شيء. وقد أصبح من الشائع أن ينمو أحدهم في أسرة ذات عائل وحيد، وكثير رسخ في ذهنه التهديد الذي شكله حادث ٩/١١ (سقوط برجي التجارة العالميين في الولايات المتحدة الأمريكية) الإرهابي.

للتغيير أثر مستمر في حياة هذا الجيل، وهو يحسن التعامل معه. إنه جيل كثير السفر، ويفكر على مستوى عالمي. وقد اعتاد هذا الجيل على أن يظل على اتصال دائم بالعالم على مدار ٢٤ ساعة في اليوم لسبعة أيام في الأسبوع. وهو لا يقبل بأن يقوم بأدوار محددة له دون أن يفهم طبيعتها والسبب من ورائها، والأهم من ذلك، أن يفهم أثر دوره هذا. كما يبحث هذا الجيل عن قيادة قوية بدلا من إدارة قوية، وعند وجود خيار بين العمل وحياته الشخصية، تجده دائما يختار حياته الشخصية.

الجيد في هذا الأمر هو أن الجيل (ص) شديد الوعي بمجتمعه، فأبناء هذا الجيل يتطوعون بأعداد كبيرة، بل ويمثلون في كثير من البلدان الغربية أعلى نسبة من المشاركة التطوعية. وعلى الرغم من أن ذلك ليس الوضع في استراليا بعد، إلا أن الجيل (ص) يمثل أعلى نسبة نمو على مدى العقد الماضي.

التحديات التي تظهر هنا هي:

- العثور على طرق لإدخال الجيل (ص) في عمل تطوعي مثير لاهتمامه دون التزامات

طويلة الأجل.

- تغيير ثقافتنا التنظيمية حتى ترحب بهذه الجماعة الشابة.
- القدرة على توضيح العلاقة بين النشاط التطوعي والنتائج التنظيمية.

التطوع الأُسْري

هناك اتجاه آخر وهو حاجة الأفراد إلى المزج بكفاءة بين التزاماتهم الأسرية والاجتماعية في وقت فراغهم ، وأحد أساليب تحقيق ذلك هو مشاركة العوائل في أنشطة تطوعية. يتميز هذا الأسلوب بكونه متنفسًا للنشاط الأسري، ويساعد الأطفال على الانغماس في النشاط التطوعي منذ سن مبكرة.

إن مدير البرامج التطوعية الماهر يوفر مجموعة من الأنشطة المتنوعة المتاحة في الإجازات الأسبوعية، وفي الفترات المسائية ليسهل من هذا الأمر. وبالنسبة لأغلب الأفراد، فإنه إذا ما خيرتهم بين العمل التطوعي والأسرة، فإنهم يختارون الأسرة دائمًا. عن طريق توفير فرصة للقيام بالدورين سويًا، يمكن للوالدين أن يكونوا قدوة لأبنائهم في نفس الوقت الذي يخدمون فيه مجتمعهم.

يمكن للتطوع الأسري أن يتم مرة واحدة على فترات – ومثال على ذلك: يوم "تنظيف أستراليا" ، ويمكن أن يكون بشكل أكثر استمرارية مثل العمل في مطبخ للحساء، أو توصيل الوجبات للمسنين.

التحديات التي تظهر هنا :

- للبرامج التطوعية، حتى تكون أكثر مرونة في جداولها، فتسمح لهذا النوع من التطوع أن يتم خارج ساعات العمل المعتادة.
- إعطاء اهتمام خاص لكيفية دمج الأطفال بشكل آمن في البرنامج التطوعي.
- للبرامج التطوعية، حتى تفكر في أساليب التقدير المناسبة للأطفال أو للأسرة كاملة.

تطوع الشركات

يطلق تعبير تطوع الشركات على أي مجهود مدعوم من صاحب عمل / شركة، ليشجع موظفيه ويساعدهم على التطوع في المجتمع، مما يوفر عددًا ضخمًا من الفرص للمنظمات غير الربحية.

وتستفيد الشركات من خلال اتساع المدارك ورفع قدرات أفرادها في مجال العمل كفرق، وتنمية مهارات الفريق وخبراته. ويستفيد المجتمع من خلال إدراك المهارات التي تنقصه، ومساعدة الأفراد على البقاء في حالة نشاط ذهني وبدني، وتوفير سبل أكثر للتوظيف، وتخطيط مرحلة التقاعد، وإنشاء شبكات جديدة من المعارف الشخصية خارج مكان العمل.

التحديات التي تظهر هنا:

- التفكير بذهن متفتح، لاختيار مشروعات تناسب موظفي الشركات ،حتى يسهموا بمهاراتهم التي تفتقر المنظمة إليها.
- المرونة الكافية في طلباتنا ووضع احتياجات الشركات في الاعتبار.

التطوع الافتراضي أو الإلكتروني

زادت فرص التطوع عن بعد عن طريق شبكة الإنترنت، وهو اتجاه آخر ازداد شيوعا في الفترة الأخيرة.

كان للإنترنت تأثير ثلاثي على وكالات المتطوعين:

أولا: سمحت لمديري البرامج التطوعية بالتواصل بشكل أحسن مع زملائهم في العمل حول العالم، والبقاء على دراية بالاتجاهات الحالية (انظر قائمة المصادر الإلكترونية).

ثانيا: يستخدم العديد من المنظمات التطوعية الإنترنت حاليا كأداة للتوظيف، وذلك من خلال استخدام صفحات مصممة خصيصًا لهذا الغرض مثل موقع Govolunteer " الخاص بمنظمة أستراليا للتطوع، أو كجزء من مواقع إلكترونية عامة مثل 'public access nexus' المتاح على موقع: www.volunteeringsa-nt.au، أو

عن طريق استمارات على الصفحات الرئيسة لمواقع منظمات التطوع، لذا فالمنظمات التي لا تستخدم الإنترنت كأداة توظيف تخسر الكثير من المزايا.

ثالثا: يحاول كثير من المتطوعين استكشاف وسائل جديدة للتطوع باستخدام التكنولوجيا، وهناك أمثلة على ذلك:

- وضع سياسات وتقديم نصائح.
- تصميم قواعد بيانات لمنظمات غير ربحية وصيانتها.
- مساعدة عميل عن طريق البريد الإلكتروني أو حجرات الدردشة.
- توفير الدعم لمشروع ما من خلال تبادل المعلومات.
- إجراء بحث حول موضوع محدد بالنيابة عن منظمة تطوعية.

لم يعد المتطوع الافتراضي بحاجة إلى السكن في نفس المنطقة، أو حتى الاتصال بالمكتب ليمارس نشاطه التطوعي، وعلى الرغم من أن التطوع الافتراضي يوفر فرصًا للتطوع في الجانب الآخر من الكرة الأرضية، إلا أن أغلب هذا النوع من التطوع يتم محليًا.

أضف إلى ذلك إمكانية دخول ذوي الاحتياجات الخاصة في مجالات للتطوع لم تكن متاحة لهم في السابق، خاصة ذوي الإعاقة الحركية أو السمعية.

كما سمح الإنترنت للأشخاص الذين يعملون في مناطق ريفية بعيدة بالدخول في المجال التطوعي.

التحديات التي تظهر هنا تشمل:

- ضرورة أن يفكر مدير البرنامج التطوعي في كيفية تقديم الدعم المناسب لمتطوعين لن تتم مقابلتهم شخصيًا.
- كيفية استقطاب المتطوعين الافتراضيين بكفاءة واختيارهم.
- كيفية مراقبة عمل المتطوعين الافتراضيين، وتحقيق مطالب المنظمة بكفاءة.

النشطاء أو الحركيين

تقول جوليان برنسايد: "لقد زادت أهمية الحركية كثيرًا عما كانت عليه في أي وقت مضى." (نوبل آند فيرتي، ٢٠٠٦:١). قوة الأفراد في ازدياد، وأصبح المواطن يمارس حقوقه في بلدنا الديمقراطي حتى يكون له صوت مسموع.

يدفع كثير من المتطوعين في منظمات المجتمع إلى زيادة الخدمات المقدمة وتحسينها، وأحيانا تغيير مواقف وسلوكيات. فهناك من يبدأ خدمة جديدة، وهناك من يرسل عريضة من أجل التغيير من خلال منظمات مثل "جيت أب" و"أفاز". كما يستخدم كثير من المتطوعين تكنولوجيا اليوم لاستقطاب داعمين وإطلاق الحملات. كما قال أحد النشطاء: "لم أكن أملك سوى نفسي وبعض المتطوعين وهذا الكمبيوتر المحمول!"

يظهر التحدي هنا فيما يلي:

- الحصول على الحقائق بطريقة سليمة.
- التفكير بأسلوب مبتكر.
- العمل مع فريق.
- تجنب العنف.

الحاجة إلى أسلوب "التطوع الشامل"

يعني هذا الأسلوب أن يشارك في التطوع متطوعون من الذكور والإناث، وجميع الأعمار، وجميع الإمكانات والثقافات، ومختلف اللغات والأديان والطبقات الاجتماعية والاقتصادية ليعملوا:

- في الريف وفي المدن.
- على مدار الساعة (سبعة أيام في الأسبوع).
- في عدة مجالات مختلفة بداية من الصحة وحتى التراث.
- في عدة أنشطة، بداية من صناعة السياسات في مجالس الإدارة وحتى توفير خدمات عملية.
- في أغلب المنظمات غير الربحية وبعض المنظمات الربحية، الكبير منها والصغير،

وفي بعض الدوائر الحكومية، وفي جمعيات المساعدة المتبادلة، وليعملوا وحدهم كذلك.

- لمتابعة أهداف مختلفة تشمل الخدمات العلاجية والوقائية والتعليمية، وعمليات تطوير المجتمع، وأنشطة ترفيهية، والأمور الروحانية، ودعم حقوق الإنسان وحماية كوكب الأرض.

هناك نوع من المتطوعين لا يطلق على نفسه اسم " متطوع ". ومثال على ذلك من يتطوع من وقته للعمل كمدرب رياضي، أو عضو مجلس إدارة أو أولئك الذين يمتهنون القانون ويقومون بأعمال في صالح المجتمع. ويجب تشجيع هذا النوع من الأفراد على أن يرى نفسه كجزء من هذا المورد البشري.

بينما يكون من الراجح أن يكون المتطوعين على علم بجهود غيرهم من المتطوعين الذين يعملون في نفس المجال، ولكن من المهم أيضًا أن يكونوا على اتصال بمتطوعين يعملون في مجالات أخرى تختلف عن مجالهم.

كثيراً ما لا يدرك الناس الخدمات التي يقدمها المتطوعون ،كإصلاح سطح بيت ما أثناء عاصفة عنيفة على سبيل المثال، لذا هم بحاجة إلى أن يصبحوا أكثر إدراكًا لضخامة دور المتطوع في المجتمع، والأثر الذي يصنعه المتطوعون يجب التأكيد عليه بشكل مستمر في مجتمعنا.

هناك نوع من إساءة تقدير دور التطوع غير الرسمي في المجتمع، وهو التطوع الذي يتم خارج نطاق المنظمات، بل إن بعض المنظمات التي تعتمد خدماتها ولو بشكل جزئي على هذا التطوع غير الرسمي تسيء تقديره، ونذكر أمثلة على ذلك: تضعف خدمات العاملين في مجال الصحة عندما لا يتشاورون ويتعاونون مع أناس يتطوعون لمساعدة جيرانهم من المعاقين أو الضعفاء. وعملية إعادة تصنيع القمامة من قبل البلدية تعد من المستحيلات دون مساعدة المتطوعين من أصحاب البيوت. والمهاجرون الجدد الذين يتلقون مساعدة ضخمة من أولئك الذين ثبتوا أقدامهم في البلاد. والمزارع الذي يضطر إلى الذهاب إلى المستشفى في وقت الحصاد والذي سيعتمد على أصدقائه من المزارعين لجني المحصول.

نحن بحاجة كذلك إلى أن ندرك ذلك الشعور بالعزلة الذي يشعر به المتطوعون والوكالات الموجودة في المناطق الريفية عندما تقلل الحكومة والمنظمات الخاصة من الخدمات في مجتمعهم، وتضيف مزيدًا من الضغط على المتطوعين لملء الفراغ الذي حدث.

لا يقتصر أسلوب التطوع الشامل على منظمات المجتمع التي لها مجالس إدارة، بل تشترك معها الدوائر الحكومية المعنية بالخدمات الإنسانية وبالبيئة، وكذلك بعض المنظمات الربحية. وبإمكان المتطوعين العاملين في كل تلك المنظمات تحسين الخدمات المقدمة والمساعدة في إحداث التغيير اللازم.

لا يجب أن ننسى ونحن نحتفل بإنجازات المتطوعين إبداء التقدير للأنواع الأخرى من الأعمال غير مدفوعة الأجر مثل: رعاية الأطفال وكذلك مدفوعة الأجر. وغالب الأفراد يقوم بعدة أدوار في نفس الوقت؛ كآباء، وعاملين بأجر، ومتطوعين، بل وربما راعين لكبار السن أو الضعفاء. ويساعد تقديم التقدير الملائم لكل تلك الأدوار على وضع السياسات والتطبيقات، التي تساعد الأفراد على الدمج بين مختلف الأدوار التي يقومون بها بشكل إيجابي وموحد.

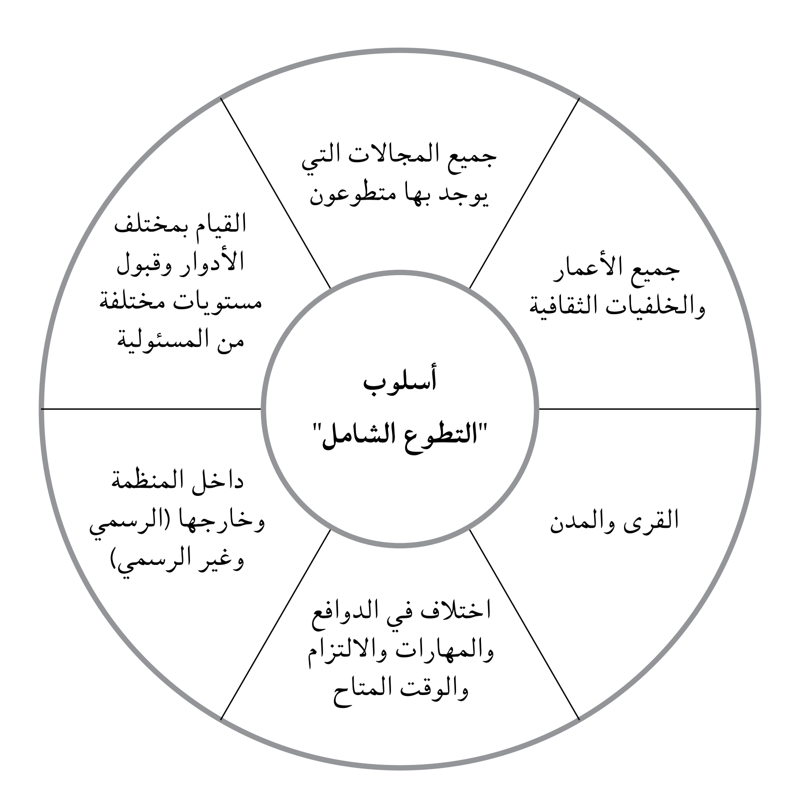
وإذا أردنا حصول التقدير والدعم للمتطوعين، فعلينا أن نقدر وندعم زملاءنا من المتطوعين في جميع المجالات الأخرى على اختلاف أنواعها، وهو الأمر الضروري لبناء مجتمع يهتم بمواطنيه ويحترمهم ويرعاهم، كما يهتم بهذا الكوكب الذي نقطنه.

يظهر التحدي هنا لكل من:

- المتطوعين، حتى يعلموا جيدا أنهم جزء من مورد وطني هائل.
- واضعي السياسات، حتى يعلموا جيدًا أن الفرد عادة ما تكون له عدة أدوار، مدفوعة الأجر وغير مدفوعة، وحتى يتأكدوا من أن السياسات الموضوعة وتطبيقاتها تأخذ هذه الحقيقة في الاعتبار.
- جميع العاملين – بأجر وبدون أجر – حتى يقدروا قيمة جهودهم المشتركة.
- المنظمات، حتى تولي مزيدًا من الاهتمام لمن يعملون بشكل فردي كمتطوعين غير رسميين، وتقدير ما يقدمونه من أعمال تحقق – في نهاية الأمر – أهداف هذه

المنظمات.

- المكتب الأسترالي للإحصاءات، حتى يستمر في الدراسات الوطنية التي تتعلق بالمتطوعين بشكل رسمي أو غير رسمي، على اختلاف أعمارهم، وحتى ينشر النتائج التي يصل إليها.
- الباحثين، حتى يحللوا الأمور المتعلقة بالتطوع، ونشر ما يصلون إليه من نتائج، وكذلك واضعي السياسات والمديرين، حتى يكون لديهم علم بما يجري ويتصرفوا حياله إذا لزم الأمر.
- الهيئات على مستوى الولاية والهيئات الوطنية، التي تمثل مختلف المجالات كالرياضة والبيئة والخدمات الإنسانية والفنون، حتى يضعوا سياسات تتوافق مع التطوع، وإستراتيجيات تدعم وتحمي جهود المتطوعين - كلٌ في مجاله -.
- الدوائر الحكومية على مستوى الولاية والمستوى الوطني، فرديًا وجماعيًا ،حتى يتحملوا مسئولية تمويل الهيئات التطوعية على مستوى الولاية والمستوى الوطني والإقليمي على حسب اختصاص محافظها الوزارية، لتوفر البنية التحتية الضرورية لدعم عمل المتطوعين وتحسينه.
- مديري البرامج التطوعية ليتشاركوا في خبراتهم ومهاراتهم من خلال التواصل سويا، واستثمار فرص المناسبات مثل "أسبوع المتطوع" واليوم العالمي لمديري البرامج التطوعية"، فيحتفلوا بإنجازاتهم وإنجازات المتطوعين لديهم، و بجهود جميع المتطوعين عبر البلاد.
- اليوم العالمي لمديري البرامج التطوعية والذي يُحتفل به في الخامس من نوفمبر من كل عام، حتى يتم الاحتفال به على نطاق أوسع.
- الهيئات الممثلة للتطوع على مستوى الولاية والمستوى الوطني، حتى تعمل مع الهيئات التي يشارك فيها المتطوعون ليحققوا "التطوع الشامل" في الدوائر الحكومية والمجتمع كله.



تأملات

تعريف التطوع: هل لدى كل أعضاء منظمتك تعريف واضح ،ورؤية متسقة تتعلق بتعريف التطوع؟

أسلوب حياة متوازن: هل ترى منظمتك أهمية هذا المبدأ لفريقها العامل بأجر ،وللمتطوعين فيها أيضًا؟

وضع الحدود بين العمل التطوعي ومدفوع الأجر: هل هناك خطر من استخدام منظمتك لمتطوعين في حالة قطع التمويل بغض النظر عن الحقيقة ،التي تؤكد أن بعض الخدمات تستلزم وجود عمالة مدفوعة الأجر؟

الاتجاهات الحالية للتطوع: هل منظمتك على دراية بالاتجاهات الحالية للتطوع وتستفيد بها؟

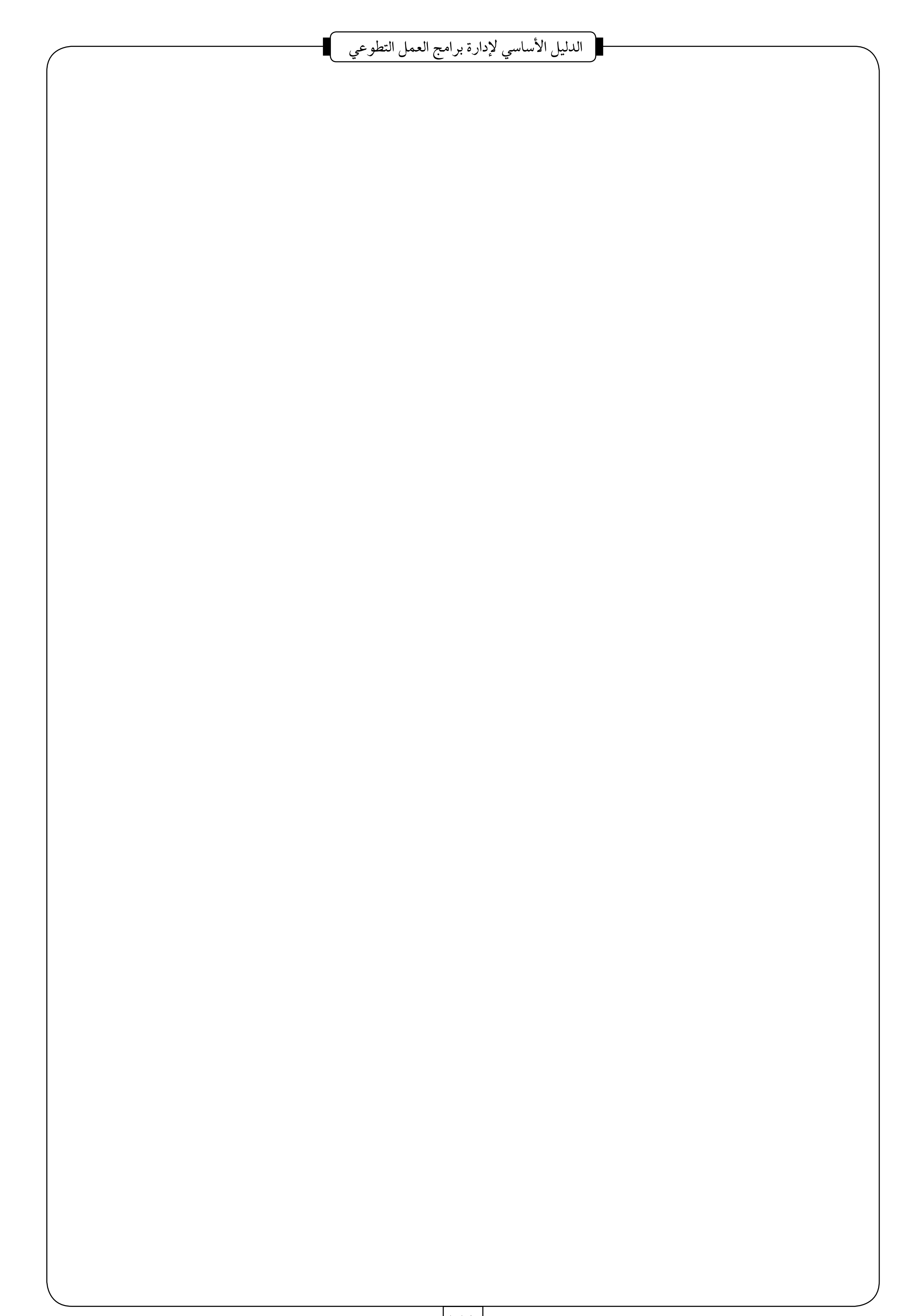
خلاصة القول

للتطوع دلالات اجتماعية وسياسية واقتصادية واسعة، لذا تظهر بعض القضايا التي تستلزم الدراسة المتأنية، ويجب النظر إلى تلك القضايا على أنها فرص لمبادرات مبتكرة، وتشمل:

- التنبؤ المبكر.
- التعرف السريع لأي مشكلات أو فرصًا محتملة.
- تشجع على النقاش الواسع داخل المنظمات والمجتمع كله .

شملت القضايا / الأفكار التي وردت في هذا الفصل ما يلي:

- استخدام لفظ "التطوع" بشكل مناسب .
- تقدير حاجة الأفراد إلى الاستمتاع بأسلوب معيشي متوازن .
- معرفة ضرورة توجيه التمويل لأولئك الذين يقدمون أجود الخدمات وأكثرها ملاءمة للناس .
- الحاجة إلى وضع خطوط فاصلة بين العمل التطوعي ومدفوع الأجر في منظمات المجتمع، والدوائر الحكومية، والمشروعات الربحية .
- التعرف على الاتجاهات الحالية للتطوع وقضاياه والاستجابة لها .
- الحاجة إلى استخدام أسلوب "التطوع الشامل" في جميع مناطق البلاد.



القسم الثاني
إعداد المشهد لوجود تطوعي فعال

يوضح هذا القسم المجالات الواجب دراستها، من أجل التأكد من وضع أسس راسخة لدى المنظمات، حتى تبني عليها الوجود التطوعي بشكل فعال.

السياسات والممارسة

"رأيت المَلاك في الرخام، فقمت بنحته حتى أطلقت سراحه."

مايكل أنجلو

بعد أن أصبح لدينا الآن فهم للصورة الكبرى للتطوع، وروابطه مع الإدارة، نحن الآن على استعداد لدراسة التطوع في منظماتنا . والخطوة التالية هي استخدام هذا الفهم لإعداد السياسات ،وتأسيس الممارسات لتعظيم الجهود وزيادة الالتزام من قبل مختلف الأطراف المشاركة.

سوف نتناول الموضوعات التالية:

- أدلة السياسات والممارسات.
- ميثاق التعاون بين المتطوعين والعاملين بأجر.
- تفصيل عملية وضع الوثائق.

دليل السياسة والممارسة

يجب على الإدارة ترسيخ التزامها تجاه التطوع في رسالتها العامة. لذا لابد أن يكون لديها وضوح في تعريف التطوع ، والهدف من مشاركة المتطوعين، كما أنها تحتاج إلى وضع دليل للسياسات والممارسات، يأخذ مصالح جميع الأطراف المعنية في الاعتبار – من مستفيدين ، ومتطوعين، وعاملين بأجر، ومصالح المنظمة، والمجتمع كله.

ويجب أن يتوافق دليل السياسات والممارسات ،مع التعريف المتفق عليه للتطوع والمعنى الكامن فيه والذي يؤكد على ضرورة وجود رؤية، واتجاه واضح للجهود المبذولة، وليس مجرد نشاط لذاته(سيدوتي ١٠:١٩٩٨).

يوضح الشكل التالي كيف يتقدم التفكير داخل المنظمة ، مع وضع رسالتها في الاعتبار:

تعريف التطوع



فلسفة التطوع



الهدف من الاستعانة بالمتطوعين في المنظمة



دليل السياسة والممارسة

يجب أن يكون هناك تضافر بين السياسة والممارسة، إن مجموعة من السياسات والممارسات الإرشادية تكون أداة مفيدة من شأنها أن:

- تعكس فلسفة المنظمة فيما يتعلق بمشاركة المتطوعين.
- تكوِّن قاعدة لصناعة القرارات اليومية والعمليات المتعلقة بالمتطوعين.
- توضِّح مسئوليات المتطوعين تجاه المنظمة، ومسئوليات المنظمة تجاه المتطوعين.
- تُعِدَّ البيئة لعلاقة عمل مثمرة بين المتطوعين والعاملين بأجر.
- ترفع شأن المتطوعين ومديري البرامج التطوعية.

قد يفوض مجلس إدارة المنظمة أو إدارتها المهام ،التي تتعلق بإعداد دليل السياسة والممارسة لمدير البرامج التطوعية، ولكنه مسئول تمامًا عن التصديق على الوثيقة، وضمان المراجعة الدورية.

مثال على مستند يتعلق بدليل السياسة والممارسة :

- تعريف التطوع

التطوع هو العمل الذي:

- يستفيد منه المجتمع.
- يقوم به الفرد بمطلق حريته.
- يتم بدون عائد نقدي.

- فلسفة التطوع

التطوع هو وسيلة يمارس الأفراد من خلالها حقهم الديمقراطي بالمشاركة الفعالة في العديد من نواحي المجتمع بطريقة تثريه.

- الهدف من مشاركة المتطوعين في المنظمة،

لإشراك المتطوعين بالتعاون مع العاملين بأجر من أجل:

- إنشاء خدمات جديدة وتحسينها والتوسع في نطاقها.
- إضافة روح المجتمع للمنظمة.
- زيادة وعي المجتمع ومشاركته.
- إحداث التغيير اللازم ودعمه.

قد يكون هذا الهدف ضمن الأهداف العامة التي يحتويها دستور المنظمة.

- دليل لفريق المتطوعين / العاملين بأجر

- يتعاون المتطوعون مع العاملين بأجر كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة، على أن يضعوا في اعتبارهم إشراك الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

o **توضع الإستراتيجيات والهياكل والإجراءات من أجل:**

- السماح بتبادل المعلومات والأفكار في كلا الاتجاهين.
- التأكد من أن جميع الأعضاء لديهم فرصة المشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرار.

- توفير التوجيه الملائم، والتدريب إذا لزم الأمر، لضمان قدرة جميع أفراد الفريق على القيام بمهامهم على الوجه الأكمل.
- إيجاد مناخ تسوده الثقة المتبادلة والتقدير والدعم بين أفراد الفريق – المتطوعين والعاملين بأجر – ومجلس إدارة المنظمة أو إدارتها. ويُشجع ذلك على الدوام.
- تكوين معايير الاختيار والتوظيف على أساس مدى التوافق بين متطلبات الوظيفة و خصائص المتطوع واهتماماته .
- توفير التدريب والتطوير والموارد اللازمة لأداء المهمة طبقا لمتطلبات الوظيفة.
- التشاور في أي خطة للتوسع في الخدمات عن طريق المتطوعين، وتلزم الموافقة عليها من قبل كل الأطراف.
- مراقبة اهتمامات العاملين – سواء بأجر أو المتطوعين – باستمرار لضمان رضاهم عن الجهد الذي يبذلونه، ولتفادي أي نوع من الاستغلال أو نقل الواجبات من شخص إلى آخر بشكل غير سليم
- جلب المتطوعين يكون بعد تقييم الاحتياج للمهام المطلوبة وما تتطلبه من مهارات، ووقت، وخبرة .
- توضيح الأدوار ، والتوقعات والمسؤوليات المختلفة ،و المتكاملة ، للمتطوعين ،والعاملين بأجر في التوصيف الوظيفي ، وسوف تتم مراجعته دوريًا.
- لن تمثل الاستعانة بالمتطوعين تهديدا للأمان أو الرضا الوظيفي للعاملين بأجر.
- في حالة حدوث نزاع لا يجوز أن يقوم المتطوعون بعمل العاملين بأجر إلا بعد موافقة جميع الأطراف المعنية: الإدارة، وفريق العاملين بأجر ممن لهم صلة بالنزاع، وممثليهم، والمتطوعين.
- إن العاملين بأجر الذين يشرفون على المتطوعين سيمنحون الوقت الكافي والتقدير المناسب بالإضافة إلى التدريب حتى يكونوا قادرين على تولي مسئولياتهم الأخرى.

استحقاقات المتطوعين ومسئولياتهم

- يُعطى المتطوع تصورًا واضحًا عن توقعات المنظمة من بالإضافة إلى استحقاقاته، قبل أن يبدأ في العمل أو تتغير مسؤوليته.
- يكون هناك تعويض عن ما يدفعه المتطوع من نثريات.
- تنطبق كل قوانين العمل المتعلقة بالصحة والسلامة والأمور الصناعية والفرص المتساوية ، على المتطوع مثلما تنطبق على العامل بأجر .
- تغطي إجراءات إدارة المخاطر جميع أفراد الفريق بما في ذلك بيئة عمل آمنة وتغطية تأمينية.
- تُقيم إجراءات التظلم أو شكوى، ويُعلم المتطوع بحقوقه
- يتوقع من المتطوع التزام معقول بالوقت وأوجه المشاركة. والمنظمة ستتوقع أن يقوم المتطوع بذلك على الوجه الأكمل.
- يتم التعامل مع أي انخفاض في مستوى أداء المتطوع في إطار البيئة التي يعمل بها، ويتم علاج هذا الانخفاض حال حدوثه. كما يؤخذ رأي المتطوع أولا قبل تغيير عمله أو إيقافه، بعد أن يُمنح فرصة لتحسين أدائه ، لكي يصل إلى المستوى المطلوب.
- يشجع مدير البرامج التطوعية على تفويض الواجبات والقرارات للمتطوعين إلى الحد الأقصى المسموح به في نطاق أهداف المنظمة، وذلك لتحسين الخدمة المقدمة وزيادة الناتج، وتمكين المتطوعين.
- تُتَّخذ الترتيبات اللازمة لضمان الحصول على معلومات متبادلة عن الأداء ومقابلات الخروج من الوظيفة .
- تحفظ سجلات المتطوعين الشخصية في سرية تامة .

مسئولية البرنامج

يعين مجلس الإدارة شخصًا يتمتع بالمهارات اللازمة ،ليتولى مسئولية الإشراف على البرنامج التطوعي. ويتم التعيين بناء على المؤهلات المرتبطة بالمجال والخبرة السابقة في التعامل ، مع جماعات المتطوعين.

مراجعة الدليل

سوف تتم مراجعة هذا الدليل مرة واحدة سنويا على الأقل لإضافة أو تغيير ما يلزم.

فقرات إضافية تغطي ظروفا محددة

لا بد أن يوضع ضمن دليل سياسات المنظمة بعض الظروف الخاصة، كإضافة فقرة بمتطلبات رخصة قيادة حافلة للمتطوع ، ضمن دليل المنظمات التي تعمل في مجال المواصلات في المجتمع.

هناك بعض المنظمات التي تحتاج إلى فحص إضافي للمتطوعين بعد مقابلة التوظيف الأولى، وإلى إضافة فقرة تتعلق بهذا الأمر في دليلها، ومثال على ذلك: قد تطلب المنظمات التي تعمل في مجال الرعاية ، فحص السجل الجنائي للمتطوع الذي سيتعامل مع أفراد ذوي حالات خاصة أو من يتعامل في النقود.

ميثاق العمل للفريق المشترك المكون من متطوعين وعاملين بأجر

إضافة إلى دليل السياسات والممارسات المتعلق بمشاركة المتطوعين، قد ترغب المنظمة في وضع ميثاق عمل يتعلق بكل من المتطوعين والعاملين بأجر، والذي يؤكد أهمية عملهما سويا كفريق واحد.

مثال على مستند يتعلق بدليل السياسة والممارسة للفريق المشترك من متطوعين وعاملين بأجر

يحتاج جميع العاملين – سواء بأجر أو كمتطوعين – إلى العمل في بيئة تسمح لهم بتقديم أفضل ما لديهم بينما يستمتعون بالتجربة التي يخوضونها.

تم إعداد الدليل التالي بالتعاون مع العاملين وبعد موافقة مجلس الإدارة، وقد صمم لضمان أن :

١. يشكل المتطوعون جزءا هاماً من حجم فريق العمل في المنظمة، ويشجعوا -بالاضافة إلى العاملين بأجر- للمشاركة الفاعلة لتحقيق أهداف المنظمة .

٢. يُعَدُّ توصيف وظيفي واضح لجميع المناصب الوظيفية، ويراجع سنويًا ،أو كلما تطلب الأمر ذلك.

٣. يُعيَّنٍ جميع العاملين في وظائف تلائم مهاراتهم واهتماماتهم ، وقد تتغير الوظائف طبقاً لزيادة خبرة الأشخاص أو تغير اهتماماتهم.

٤. يُعَرَّف جميع أفراد الفريق بأعمال المنظمة بشكل عام ،وبعمل كل منهم بشكل خاص.

٥. يُوفَّر التدريب اللازم إذا ما تطلب الأمر، وذلك لضمان تمكن جميع أفراد العاملين من القيام بمهامهم على الوجه الأكمل، وتحقيق أية التزامات قانونية مطلوبة.

٦. تتاح فرص التطوير أمام جميع أفراد الفريق .

٧. يُقَيَّم الموظفون بشكل سنوي، وعادة ما يتم التقييم الأول في غضون الستة أشهر الأولى من بدء العمل.

٨. يكون هناك نظام واضح ، للتواصل بين جميع أقسام المنظمة.

٩. يُتَكَفَّل لكل أفراد الفريق من إمكانية الاطلاع والمشاركة في عملية صنع القرار.

١٠.يُشجَّع جميع العاملين على إيجاد مناخ عمل تسوده الثقة المتبادلة والتقدير والدعم.

١١.تُطبَّق الأجور والشروط على العاملين بأجر طبقاً للعقد أو الاتفاقية المناسبة، إلى جانب أي شروط إضافية تتعلق بشكل خاص بمناصبهم ،وتم الاتفاق عليها بين الجانبين .

١٢.يسترد فريق المتطوعين – بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة – ما أنفقوه من مصروفات نثرية، يراجع أسلوب الاسترداد وكميته كل عام.

١٣.يراعي فريق العاملين والإدارة جميع القوانين ذات الصلة بالعمل مثل السلامة والصحة المهنية، والفرصة المتكافئة.

١٤.تعمل المنظمة التغطية التأمينية الكافية لأفراد فريق العمل – سواء المتطوعين أو بأجر – ومنها الخطورة العامة، والتأمين المهني.

عملية وضع الوثائق:

من الضروري معرفة الطريقة التي توضع بها الوثيقة.

يجب الاهتمام بما يلي:

- المشاركين ، وذلك لجمع الكثير من الأفكار، والتأكد من التزام كل الأطراف المعنية.
- الخطوات الضرورية لوضع الدليل.
- الإطار الزمني الكافي، للتفكير العميق والاستشارة.

خطوات لوضع الدليل:

- التزام الإدارة بوضع الدليل، وتأسيس مجموعة عمل مشكّلة من جميع الأطراف المعنية.
- القيام بعصف ذهني مبدئي من قبل مجموعة العمل.
- وضع المسوَّدة الأولى.
- توزيع المسوَّدة ،ودعوة الآخرين للإدلاء بأفكارهم.
- مراجعة الملاحظات – سواء المكتوبة أو الشفوية.
- الموافقة على المسوَّدة النهائية من قبل جميع الأطراف.
- تصديق مجلس الإدارة أو الإدارة، مع تحديد تاريخ للمراجعة.
- توزيع وثيقة السياسات على جميع المعنيين بها.

الإطار الزمني:

يجب وضع الإطار الزمني لكل خطوة بحيث تعطى وقتاً كافياً، حتى تتم على الوجه الأكمل.

تأملات

رسالة التطوع وتعريفه وفلسفته

رسالة المنظمة: هل يصف بيان رسالة المنظمة بوضوح ما تعتقد أنه هدفها بحق؟ وهل هناك رؤية مشتركة بين جميع أفراد الفريق العامل – سواء بأجر أو بدون أجر – في هذا الشأن؟

فلسفة التطوع:

هل تتفق فلسفة التطوع التي تفهمها أنت مع تلك المبينة في رسالة منظمتك؟

السياسة والإجراءات

- هل يوجد لدى المنظمة سياسة مكتوبة للمتطوعين تحتوي على:
  - الهدف من مشاركة بالمتطوعين.
  - تعويض المصروفات.
  - إجراءات التظلمات ،والإجراءات التأديبية.
  - حقوق فريق المتطوعين ومسئولياته.
  - العلاقة بين العاملين بأجر والمتطوعين.
  - الفرق بين العمل بأجر والتطوعي.
  - الفرصة المتكافئة.
  - التحرش الجنسي (أو عدم الاختلاط في المجتمعات الإسلامية).
  - السلامة والصحة المهنية.
  - إدارة المخاطر.
  - إجراءات التعيين والتوظيف.
  - السؤال عن المتقدمين للوظائف أو فحص الحالة الجنائية لهم.
  - مشاركة المتطوعين والتوصيف الوظيفي المناسب لكل دور أو منصب.
  - تغطية تأمينية على المستوى الشخصي.

- الحد الأدنى والأقصى من الوقت الذي يلتزم به فريق المتطوعين بالعمل.
- سرية المعلومات الخاصة بالعميل وبالمنظمة.
- المعلومات الشخصية والخصوصية.
- الاستخدام الشخصي للمركبات والتأمين عليها.
- واجب الرعاية.
- التوجيه والتعليم والتدريب.
- تقييم البرنامج ومراجعته.
- تقدير لإسهامات المتطوع في المنظمة؟

- هل ترتبط سياسة المنظمة بالسياسات والإجراءات الأخرى الموجودة؟ فعلى سبيل المثال: السياسات الخاصة بعمل المتطوعين في مستشفى حكومي قد يلزم أن تكون متصلة بسياسات أوسع تتعلق بمشاركة المتطوعين بالعمل في وزارة الصحة؟
- هل تمت الملائمة بين سياسات المنظمة والوثائق المعروفة التي تتبنى الأداء المتميز؟ مثل "معايير منظمة التطوع في أستراليا الخاصة بالاستعانة بالمتطوعين في المنظمات غير الربحية".
- هل حددت المنظمة المشاركين في وضع السياسة؟ وما العمليات التي سوف يتم استخدامها في كتابة الوثيقة؟
- هل جميع العاملين على دراية بالسياسة ولديهم نسخة منها؟
- هل تم التفكير في كيفية إيصال السياسة بفعالية لكل مستويات فريق العمل ؟
- كيف سيتم تطبيق السياسة؟
- هل تم وضع ما يكفي من الإجراءات الداعمة؟
- هل توثيق الإجراءات جاهز، وهناك نسخة منه لدى كلِّ المتطوعين والعاملين بأجر؟ هل هو مكتوب بوضوح، ويسهل الوصول إليه وفهمه؟
- هل تتم مراجعة السياسات وتجديدها بشكل دوري؟
- هل يسمح نظام المراجعة بالاستفادة من كل المدخلات التي تصل من جميع الأطراف المعنية – بما في ذلك المتطوعون؟
- هل هناك عملية متفق عليها وإطار زمني تتم في خلاله عملية المراجعة وبشكل

دوري؟

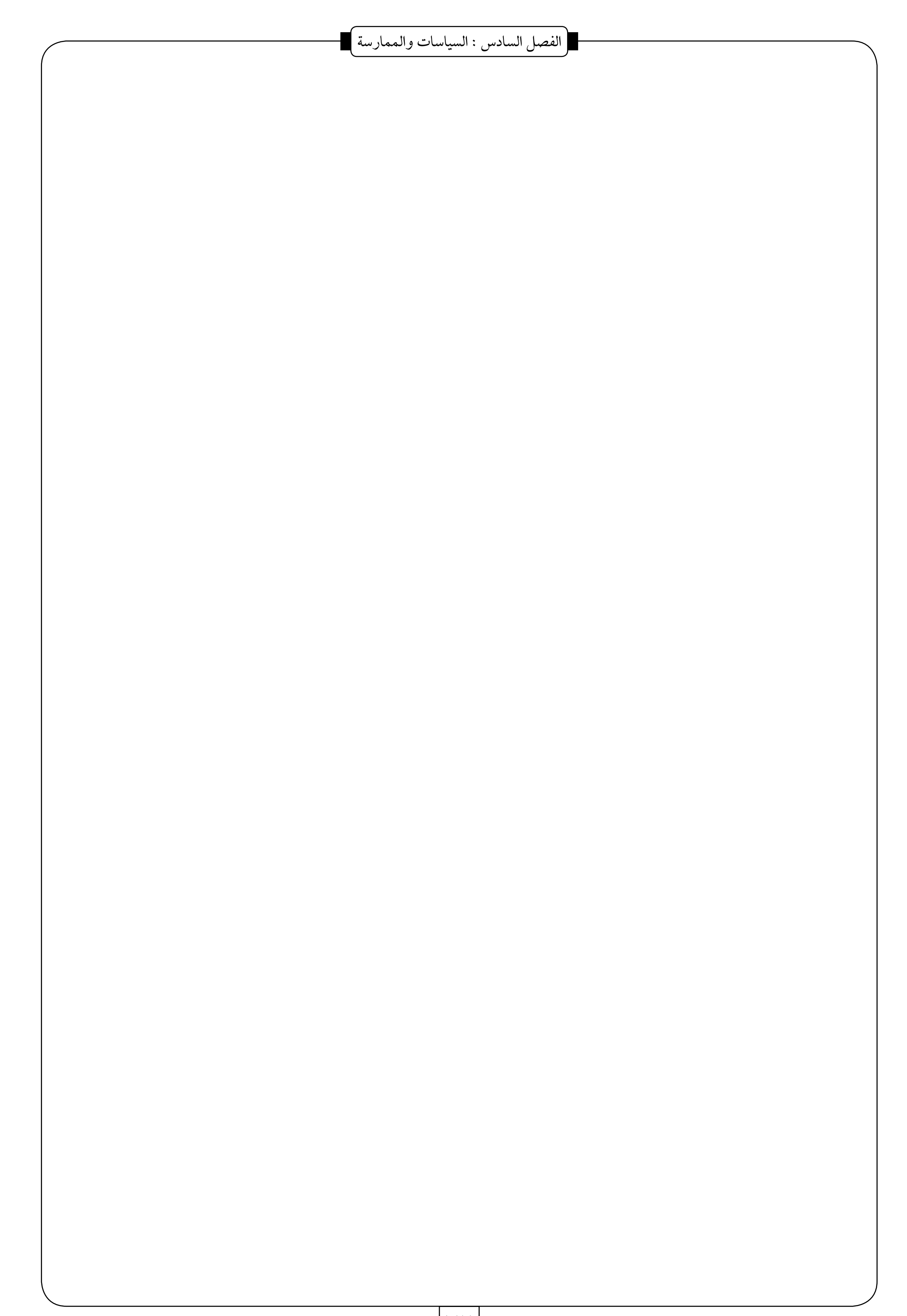
خلاصة القول

تتطلب الإدارة الفعالة لمشاركة المتطوعين – سواء على المدى الطويل أو القصير – الاسترشاد بفكر كل الأطراف المعنية.

إن رؤية المنظمة الفلسفية للتطوع وأهدافها العامة من الاستعانة بالمتطوعين، تشكل القاعدة الأساسية لوضع دليل سياسة وممارسة المنظمة ، وهذا بدوره يحدد الإطار الذي تستطيع المنظمة وأفرادها اتخاذ القرارات فيه، والقيام بالأعمال اليومية، بطريقة تفيد الجميع.

بينما تظل فلسفة المنظمة ثابتة في أغلب الأحوال، فإن دليل السياسات والممارسات يجب مراجعته بشكل دوري، حيث إن الرؤى تتطور، كما أن الظروف تتغير كذلك.

بعد وضع السياسات، سيتناول الفصل القادم الخطوة الأساسية التالية ، ألا وهي : التخطيط والتنظيم.



التخطيط والتنظيم

"مشوار الألف الميل يبدأ بخطوة"

مثل صيني

لا يكفي إعداد دليل السياسات والممارسات وحده لضمان المشاركة الفاعلة للمتطوعين، بل يجب على مديري البرامج التطوعية أن يخططوا بعناية وينظموا بفعالية، وأن يأخذوا في حسبانهم ما يلي:

- العوامل المؤثرة على التخطيط في منظمتهم
- وضع هياكل للتواصل الفعال.
- التخطيط الإستراتيجي.
- وضع نظم معلومات.
- الإجراءات والنماذج.

التخطيط بعناية والتنظيم لا يعني الإغراق في التفاصيل، بل معناه تفكير أوسع، ومشورة أكثر فعالية، وإنشاء أفكار أكثر ابتكارية تربط بين الموارد البشرية والمادية.

العوامل المؤثرة على التخطيط والتنظيم

هناك العديد من العوامل الواجب مراعاتها عند التخطيط، مثل:

- مشاركة المتطوعين أمر جرت به العادة في المنظمة أم أنه مستحدث؟
- نوع الخدمات التي تقدمها المنظمة، وحجمها وخلفيتها.
- درجة الالتزام نحو مشاركة المتطوعين من قبل مجلس إدارة المنظمة والعاملين بأجر.
- مدى رغبة العاملين بأجر أو حاجتهم إلى المشاركة في تقييم المهام ،التي يستطيع

المتطوعون القيام بها، وطرق التوظيف المستخدمة.

- نوع العمل الذي يقوم به المتطوعون حاليًا، ومتطلبات التدريب والإشراف.
- عدد المتطوعين المشاركين، وعدد ساعات عملهم، والمعدات والمرافق المتوفرة.
- دوافع المتطوعين ومهاراتهم وطموحاتهم ،ومدى ارتباطها بالمهمة التي يقومون بها.
- إمكانية تصميم الأدوار التطوعية على أساس التبادلية.
- هل تعد هذه التجربة هي التجربة الأولى للمتطوع؟ وإلى أي مدى سيبقى (لفترة طويلة أم قصيرة)؟
- هل يعمل المتطوعون في فرق منفصلة أو جنبًا إلى جنب مع العاملين بأجر.
- حجم الميزانية المخصصة لمشاركة المتطوعين.
- التنسيق اللازم مع العاملين بأجر عندما يعمل المتطوعون في عدد من البرامج أو القطاعات.
- هل تم إضافة مخصصات للعاملين بأجر نظير الحمل الإضافي المطلوب منهم، والمتمثل في الإشراف على المتطوعين ودعمهم إلى جانب أعمالهم الأخرى .
- هل وظيفة مدير البرامج التطوعية بدوام كامل أم دوام جزئي؟ وما نطاق الواجبات والمهارات الخاصة بهذه الوظيفة؟
- عوامل إدارة المخاطر التي تنتج من الاستفادة من دعم المتطوعين.

يجب التفكير مبكرًا في جميع النقاط السابقة إضافة إلى نقاط أخرى حسب وضع المنظمة. منها ما هو شديد الأهمية. فلو ثبت – على سبيل المثال - وجود مقاومة من جانب العاملين بأجر لوجود المتطوعين، لوجدنا أننا أمام قضية يجب حلها ليمضي البرنامج على نحو مرضي، إذ ليس من العدل ولا الإنتاجية ،الاستعانة بمتطوعين داخل المنظمة دون أن نضمن لهم الترحيب والتعاون من العاملين بأجر، الذين يرون في المتطوعين فرصة لتحسين جهودهم وزيادتها.

كما يجب ألا نغفل حقيقة أن التطوع أمر تبادلي، أو أنه يقوم على التبادلية. والتجارب التطوعية الناجحة عادة ما يستمتع بها الأشخاص ،الذين شاركوا في عملية تبادلية ،قدموا فيها من وقتهم وخبراتهم ،وحصلوا على مزايا كالتدريب ،ورفع مستوى المهارات، والشعور

بالانتماء لفريق عمل كفء.

وضع هياكل للتواصل الفعال

يتباين المتطوعون في فترات عملهم بشكل كبير، فمنهم من يتطوع يومًا كل أسبوع، أو كل أسبوعين أو كل شهر، وذلك يمثل تحديًا حقيقيًا لضمان التواصل الفعال بين المتطوعين وزملائهم في العمل، والمتطوعين والمنظمة كليهما.

إن مجرد التطمينات للمتطوع عند بداية عمله لا تمثل شيئا كبيرًا. فإخباره بأنه سوف يكون شريكا في قوة عاملة مكونة من متطوعين وعاملين بأجر، وبأن أفكاره محل ترحيب دائم، وبأنه سوف يشارك في صنع القرارات التي تؤثر على مجال عمله،كل ذلك لن ينجح دون أن تكون هناك هياكل حقيقية وإستراتيجيات يتم من خلالها اكتساب وتبادل المعلومات، ويتمكن المتطوع من خلالها من تقديم اقتراحاته أو الكشف عن ما يثير قلقه.

التواصل الفعال هو الذي يربط بين المنظمات والعاملين فيها، والتواصل غير الفعال سيكون مصدراً للإحباط وسببًا لانقسام المنظمة ، فلا تحقق أهدافها، ولا تقدم المستوى النموذجي للخدمة .

هذا، ويجب مراعاة الهياكل والإستراتيجيات التالية عند وضع نظم اتصال فعال:

- تشجيع بيئة مبنية على الاحترام المتبادل بين مختلف مستويات المنظمة.
- تصميم قنوات اتصال تسمح بتداول مستمر للمعلومات، وبتشاور حقيقي، ومشاركة في عمليات صنع القرار.
- تحديد أيام للتخطيط واجتماع فريق العمل من المتطوعين والعاملين بأجر وبشكل دوري.
- لوحات الإعلانات.
- توزيع محاضر الاجتماعات ذات الصلة.
- تمثيل المتطوعين في مجلس الإدارة أو اللجنة الإدارية.
- تنظيم مناسبات خاصة للاحتفال بأحداث معينة مثل الاحتفال بالإنجازات أو حل قضية مؤرقة.

- ضمان إمكانية وصول المتطوعين إلى مدير برامج العمل التطوعي.
- ترتيب تقييم دوري للأفراد، مما يسمح بتواصل ثنائي الاتجاه.
- تشجيع التواصل غير الرسمي، أي في مناطق العمل أو غرفة الغداء على سبيل المثال، وكذلك المناسبات الاجتماعية التي يلتقي فيها أعضاء مجلس الإدارة والعاملون بأجر والمتطوعون.
- التواصل مع قاعدة عريضة من زملاء العمل والعملاء.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، بما في ذلك المواقع الإلكترونية الخاصة بالتعارف الاجتماعي.

يحتاج المتطوع إلى أن يعرف أين يتجه للحصول على أي معلومات يريدها، كأن يحتاج إلى نصيحة أو دعم أو مردود أو مجرد الاتصال بممثله في مجلس الإدارة.

يجب أن يهتم مدير البرامج التطوعية بالمزايا التي يوفرها التواصل الإلكتروني في فريقه التطوعي، مثل استخدام رسائل البريد الإلكتروني لإيصال المعلومات المهمة، ورسائل الهاتف المحمول، ونشرة إلكترونية عن التطوع متوفرة على الإنترنت، واستضافة مجتمع من المتطوعين إلكترونيًا، واستثمار المواقع الاجتماعية الإلكترونية. من خلال هذه الوسائل وغيرها يستطيع مدير البرامج التطوعية أن يحسن من استراتيجيات التواصل في منظمته خاصة مع المتطوعين الذين يعملون من مناطق بعيدة.

في عصر تقنية المعلومات هذا، هناك خطر من غرق الناس في طوفان الأعمال الورقية، والرسائل الإلكترونية، مما قد يجعلهم منعزلين عن فكر الآخرين ومشاعرهم وتخطيطهم. إن التواصل الفعال يشمل هياكل وإستراتيجيات تناسب الحالة، فتوجد مناخًا يجعل الأفراد يشعرون ببعضهم بعضا في المعلومة وطريقة إيصالها.

ويتطلب التواصل الفعال الكثير من الجهد والوقت المبذول، فلا يجب أن يقتصر على وسيلة واحدة فقط، كأن يكون مكتوبًا أو شفويًا، رسميًا أو غير رسمي، بل يعتمد على كل من يود مشاركة الآخرين فيما لديه من معلومات تخص الأنشطة الحالية والخطط المستقبلية.

عندما نجمع أفكارنا وقيمنا ورؤانا مع أفكار الآخرين وقيمهم ورؤاهم، فإن ذلك يحسن من قاعدتنا المعرفية، ومن هناك ننطلق لننسق بين جهودنا.

التخطيط الإستراتيجي

تحتاج المنظمة الكبرى ذات أنشطة منفصلة في مجالات المتعددة إلى:

- خطة إستراتيجية تغطي عملها بالكامل.
- خطط جزئية تغطي كل مجال على حدة، بما في ذلك البرنامج التطوعي.

يطمح المتطوع إلى أن يكون له صوت مسموع في التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة فيما يتعلق بالمجال الذي يعمل فيه، وكذلك في جزء الخطة الخاص بمشاركة المتطوعين.

المزايا

يعطي التخطيط الإستراتيجي للبرنامج التطوعي فرصة لما يلي:

- التفكير الابتكاري المشترك.
- إبداء كل الأطراف المعنية آراءهم.
- تبادل الأفكار.
- نظرة متفحصة على الموارد والمعوقات.
- تحديد الأهداف ذات الأولوية في عمل المنظمة الأساسي، ومتطلبات البرنامج التطوعي في ذلك الوقت.
- الاطلاع على الخطة النهائية من قبل جميع الأطراف المعنية ومراجعتها بشكل دوري.

الصياغة

يمكن تقديم الخطة وفقاً للنقاط التالية:

- اسم المنظمة والقسم (مثال: جمعية جمعية رعاية المرضى: البرنامج التطوعي)
- المدة الزمنية التي صممت الخطة وفقا لها (مثال: عامان).

- الفلسفة الكامنة (مثال: نحن نؤمن بأن مشاركة العاملين بأجر مع المتطوعين في العمل يؤدي إلى تحسين الخدمات وزيادة في الأفكار) .
- الأهداف التنظيمية المرتبطة بمشاركة المتطوعين (مثال: تحسين الخدمات والتوسع فيها، وإضافة روح المجتمع للمنظمة).
- أهداف البرنامج مرتبة حسب للأولوية، مع توضيح:
  - o النتائج المرجوة.
  - o الإستراتيجيات.

قد تشمل الأهداف المجالات التالية:

- الترويج للبرنامج.
- التعيين وتوزيع الموظفين.
- ظروف بيئة العمل.
- التوجيه والتدريب والتطوير.
- علاقات العاملين.
- الإشراف والدعم والتقدير.
- الإدارة العامة للبرنامج.
- التمويل.
- مراجعة الأداء الفردي أو أداء الجماعة.
- مراقبة البيئة لضمان المرونة في مواجهة تغير الظروف، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- تقييم البرنامج التطوعي بشكل عام.

قد تحدد الإستراتيجيات ما يلي:

- خطوات العمل.
- مؤشرات الأداء.

- الجداول الزمنية.
- المشاركين.
- تحمل المسئولية العامة .

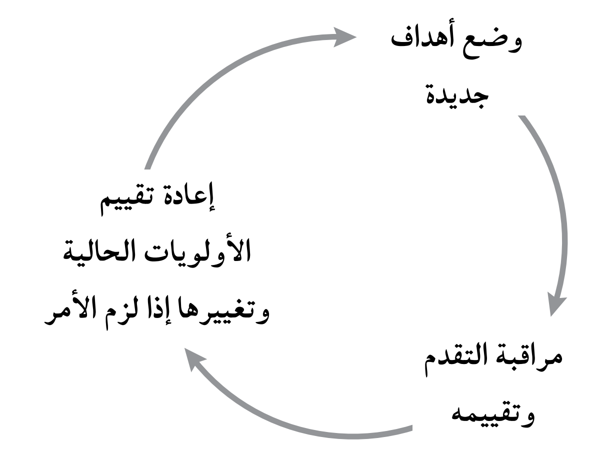
(انظر الملحق ٦: مثال على خطة إستراتيجية تتعلق بمشاركة المتطوعين)

يمكن تسهيل مراقبة التقدم في الأداء بمساعدة نموذج يحدد:

- الهدف
- الإجراء المتخذ
- الهدف المحقق / غير المحقق / المحقق جزئيًا (مع التعليق).
- مؤشرات الأداء المستخدمة.
- الجدول الزمني المعدل إذا لزم الأمر.
- تَحمُّل مسئولية الإجراءات المستقبلية.

إن إعداد خطة إستراتيجية دون إتباع ذلك بتطبيقها هو إهدار للوقت. وتمثل الخطة القديمة التي لم تعد مناسبة للوقت الحالي خطرًا يماثل أو يفوق خطر عدم وجود خطة من الأصل. فالظروف دائمة التغير، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلنا يخطئ في حساباته، لذا فمراجعة الخطة وتجديدها جزء لا يتجزأ من أي خطة:

الدائرة المستمرة في التخطيط الإستراتيجي



وضع نظم للمعلومات

سيكون مدير البرامج التطوعية في وضع أفضل لاتخاذ تصرف عاجل ومناسب إذا ما توافرت لديه معلومات محدثة وصحيحة ومتاحة بشكل مباشر، وقاعدة بيانات بالسجلات.

إن نظام المعلومات الفعال يحتوي على:

- الاستقبال
- المعالجة
- التخزين / التصنيف
- الاسترجاع
- النشر / التواصل

المعلومات التي تتخذ شكلا مكتوبا وشفويا:

- تصل إلى المنظمة من خلال: المستفيدين من الخدمة على سبيل المثال، أو منظمات أخرى أو من الجمهور.
- يتم تداولها داخل المنظمة من خلال قنوات رسمية وغير رسمية.
- يتم توزيعها خارج المنظمة للأغراض الترويجية والتسويقية على سبيل المثال.

ترتبط إدارة المعلومات ارتباطًا وثيقًا بإستراتيجيات الاتصال الفعال، ومن ذلك على سبيل المثال:

- دفاتر يومية توضح حركة فريق العمل.
- اجتماعات صباحية ولوحات إعلانات، توضح الأحداث والتطورات اليومية .
- كتيبات تشغيل توضح الإجراءات.
- محاضر الاجتماعات التي تتعلق بصناعة قرارات في المنظمة.
- سجلات مالية تراقب الكيفية التي تدير بها المنظمة أموالها .

يقوم مدير البرامج التطوعية بإعداد الوثائق والسجلات بنفسه ،ويستفيد من التي تم إعدادها من قبل الآخرين، ومثال ذلك:

- الوثائق من قبيل دليل سياسات البرنامج التطوعي.
- الوثائق التي تتعلق بالمنظمة كلها (دستورها مثلا).
- السجلات من قبيل البيانات الشخصية للمتطوعين وساعات عملهم.

ويعتبر تسجيل البيانات الشخصية للمتطوعين ضروريًّا من أجل:

- البقاء على اتصال بهم.
- استخدامها في وقت الطوارئ.
- كونها مكونا ضروريًا للتغطية التأمينية ،والمطالبة بتعويضات المصروفات.

تشمل البيانات الشخصية– بالإضافة إلى : الاسم ،والعنوان ،وتاريخ الميلاد –،ما يلي:

- اسم شخص للاتصال به في حالة الطوارئ.
- أحياناً موجزًا عن التاريخ الصحي للمتطوع، واسم طبيبه.
- واجبات المتطوع ،وساعات عمله (من أجل التأمين، والمطالبة بالمصروفات).

يجب على مدير البرامج التطوعية أثناء جمعه للبيانات الشخصية، أن يكون على دراية بحقوق الفرد أثناء المقابلة وأخذ المعلومات، وضرورة الالتزام بقوانين الخصوصية والسرية والفرص المتكافئة. ولا يجوز طلب بيانات لا علاقة لها بالمهمة التي تجرى المقابلة من أجلها.

(انظر الملحق ٧: مثال لنموذج شخصي لأحد المتطوعين)

التقنية الحديثة مساعد مهم في استقبال المعلومات ونشرها، ويتوقع من مديري البرامج التطوعية أن يستفيدوا منها من خلال استخدام:

- معالجة النصوص.
- البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.
- نظم التصنيف وقواعد البيانات.

- برامج محاسبة.
- النشر الإلكتروني والمكتبي.
- جداول البيانات.
- أجهزة الفاكس .
- مواقع التعارف الاجتماعي مثل فيس بوك وتويتر.
- البريد الصوتي.

بالإضافة إلى السؤال عن ماهية المعلومات المطلوبة ومن يطلبها ،وما هي التفاصيل التي يجب أن يتم حفظها، هناك أسئلة يجب أن يجيب عنها المديرون:

- كيف ستجمع المعلومات وتحفظ وتُحَدّث وتُستَرجع حتى تظل على دقتها وإفادتها؟
- كيف ستوزع ؟ وعلى من ؟
- هل جمعها بشكل دوري أو مستمر ضروري لتحقيق الهدف منها؟
- أين تحفظ المعلومات بحيث يسهل الوصول إليها، ويحافظ على سريتها إذا لزم الأمر؟
- من سيشارك في تسجيل المعلومات وفحصها ومراجعتها؟
- إلى متى يجب الاحتفاظ بالمعلومات؟

يعتبر تسجيل عدد ساعات عمل المتطوع مثالا على المعلومات، التي يمكن استخدامها للترويج للبرنامج التطوعي، داخل المنظمة وخارجها، كما يمكن الاستفادة بهذه المعلومات كذلك عند طلب تمويل.

من المهم تحديد تاريخ مراجعة لفحص جميع جوانب جمع المعلومات والتخلص بشكل دوري من المعلومات التي لم تعد صالحة.

تستغرق عملية جمع المعلومات وتحليلها وقتًا طويلاً، وهناك دائمًا خطر الغرق في كثرة المعلومات إلى الدرجة التي يصعب معها التفرقة بين الضروري منها وغير الضروري، وما يبدو مفيدًا اليوم قد يصبح عديم الفائدة في المستقبل القريب، لذا يجب دائمًا أن نداوم

على الأسئلة: لماذا؟ وماذا؟ ولمن؟

الإجراءات والنماذج

هناك عدد من الإجراءات والنماذج (يمكن جمعها في ملف واحد "الدليل التشغيلي") ،التي ترشد فريق العمل، فتوفر من الوقت وتوحد التطبيق.

تشمل هذه الإجراءات والاستمارات ما يلي:

- نموذج تسجيل متطوع.
- نموذج سجلات شخصية.
- إجراءات تسجيل تواريخ الحضور وأوقاته.
- نموذج مطالبة بالمصروفات النثرية.
- متطلبات تُطلب في أعقاب حادث حصل أو كاد يحدث.
- قائمة مراجعة إعداد المتطوع الجديد، يتم استكمالها وتوقيعها وتأريخها من قبل المتطوع والمشرف.
- سجلات تدريب تشمل تاريخ انتهاء التدريب.

تأملات

التخطيط الإستراتيجي:

- هل تراجع منظمتك خطتها الإستراتيجية دوريًا؟

  ما وضع المتطوعين في هذه الخطة؟

- هل لك دور – باعتبارك مديرًا للبرنامج التطوعي - في وضع الخطة الإستراتيجية ومراجعتها بشكل عام، وكذا البرنامج التطوعي المتضمن داخلها؟

هياكل التواصل:

- ما تقييم منظمتك فيما يخص التواصل الجيد:
  - o في نطاق البرنامج التطوعي؟

- O في نطاق المنظمة كلها؟
- O مع المستفيدين من الخدمة؟

نظم المعلومات:

- ما مدى كفاءة نظم المعلومات في منظمتك كلها مقارنةً مع القطاع التطوعي؟
- هل يسهل الوصول إليها من قبل من يحتاجها؟
- هل تتم مراجعة النظام من آن إلى آخر؟

خلاصة القول

يجب أن يقوم التخطيط والتنظيم على الأهداف والأنشطة والاحتياجات، مع الأخذ في الاعتبار المراقبة المستمرة والمراجعة للتأكد من الأهداف والأنشطة والنتائج ما زالت مناسبة .

يجب أن نضع في اعتبارنا العمل الرئيسي للمنظمة وأهداف البرنامج التطوعي وجميع العوامل الأخرى ستؤثر على التخطيط والتنظيم.

هناك الكثير من الأطراف المشاركة، ومعنى التخطيط والتنظيم الفعال هو أن تؤخذ رؤى كل الأطراف المعنية بالعملية التطوعية ومهاراتهم واحتياجاتهم في الاعتبار من خلال هياكل التواصل الفعال ونظم المعلومات.

تساعد الخطة الإستراتيجية المدير وفريقه في معرفة الاتجاه الذي يسير فيه البرنامج، ويجب أن يتبع هذه الخطة ما يلي:

- تنفيذ لما جاء فيها من أهداف طويلة وقصيرة الأجل .
- مراقبة دورية.
- الاحتفال بالإنجازات.

بناء ائتلاف للأطراف المعنية بالتطوع

"لا تشكك أبدًا في قدرة مجموعة صغيرة من المواطنين ذوي الفكر الذين لديهم شعور بالالتزام، في تغيير العالم، فلطالما جاء التغيير بهذه الطريقة."

مارجريت ميد

يحتاج مدير البرنامج التطوعي أثناء ترتيبه لمشاركة تطوعية فاعلة ، إلى تفقد مواقف عدد من الأطراف المعنية وطموحاتهم ومسئولياتهم، سواء كانت مشاركة تلك الأطراف مباشر أو غير مباشرة.

أصحاب الدور المباشر هم:

- المستفيدون من الخدمة.
- أعضاء مجلس الإدارة / الإدارة العليا.
- العاملون بأجر.
- المتطوعون.
- مدير البرنامج التطوعي.
- أصحاب الدور غير المباشر هم:
- السياسيون، والمستشارون السياسيون ،والموظفون الحكوميون.
- الهيئات التمويلية.
- الهيئات التطوعية الوطنية ،والإقليمية، وتلك التي على مستوى الولاية .
- الوكالات الحكومية.

لن يقتصر دور مدير البرامج التطوعية في تأليفه بين الأطراف المعنية على تفقد مواقفهم وطموحاتهم فقط، بل سوف يكون عليه أن يأخذ بالقيادة للترويج للصورة الكبيرة عن مبادئ التطوع وتطبيقاته.

الفصل الثامن

المستفيدون من الخدمة

قد يكون المستفيدون بالخدمة أفرادًا يتلقون مساعدة مباشرة، أو أفرادًا من الجمهور يشاركون في نشاط أو مرفق اجتماعي، أو المجتمع كله حيث يستفيد من جهود المتطوعين.

المواقف: تختلف مواقف الناس تجاه التطوع والمتطوعين وفقًا للظروف، فقد يفضل المستفيد وجود المتطوعين للتحكيم في مباراة رياضية مثلا عن العاملين بأجر، ولكن يرفض عملهم في تركيب الأدوية في مستشفى (فهي وظيفة العاملين بأجر).

وقد يختلف موقف المستفيد من الخدمة أيضًا على ما إذا كانت له خبرة سابقة مع التطوع، كأن يكون هو نفسه قد تطوع سابقا في منظمة أخرى، ويختلف كذلك طبقاً لجودة الخدمة المقدمة، وطبيعة المنظمة التي يتم التطوع من خلالها، فهل هي منظمة ودودة ومحفزة ،أم منظمة مسيطرة؟

التوقعات: وهي مثل المواقف، إذ لا بد من تفقدها ، وتوفير المعلومات الصحيحة اللازمة لإزالة أي مفاهيم خاطئة.

المسئوليات وتشمل:

- معرفة ما إذا كانت الخدمة مقدمة من قبل متطوعين أو عاملين بأجر.
- تقبل توقعاتهم بشكل متفتح.
- الأخذ بأفكارهم.
- رؤية أنفسهم شركاء لمن يقدمون الخدمة.

في جميع الظروف، يجب أن يشتمل البرنامج التطوعي على "أفضل تطبيق" بحيث تكون هناك منهجية التطبيق الأمثل ليسير العاملون عليه، وأن يضم علاقات العمل مع المستفيدين بالخدمة.

أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا

من الأطراف المهمة في مشاركة المتطوعين: أعضاء مجلس الإدارة الذين يحددون اتجاهات المنظمات غير الربحية بالإضافة إلى الإدارة العليا في كل من الوزارات الحكومية والمنظمات الربحية (التي تحتوي على متطوعين) ، فمواقفهم ودعمهم سيكون عاملا أساسياً في تشجيع جهود المتطوعين، ومدير البرامج التطوعية أو إحباطها، لذا كان من الواجب تذكيرهم بمسئوليتهم في هذا الشأن من آن إلى آخر.

إن سوزان إيليز وهي كاتبة خبيرة في القطاع التطوعي، لاحظت بعد سنوات من التدريب واستشارة العديد من قادة المتطوعين: أن جزءا كبيرا مما يقلق المتطوعين ينبع بشكل مباشر من نقص الدعم الحقيقي من الإدارة العليا لمنظماتهم. ولم يكن هذا النقص في الدعم ناتجًا عن إهمال متعمد أو عدم رغبة في المساعدة، ولكنه ناتج عن إخفاق التنفيذيين في فهم المطلوب منهم.

المواقف :تتباين مواقفهم كثيرًا: من التجاهل وعدم المبالاة إلى تقدير حقيقي لمهارات المتطوع ومعرفته وخبراته التي يفيد بها المنظمة.

التوقعات :تختلف توقعات المنظمة لدور المتطوع بناء على هدفها من مشاركته. فعلى سبيل المثال، لو كانت المنظمة تنظر إلى المتطوع على أنه جسر حيوي للاتصال بالمجتمع، وأنه يحسّن من عمل فريق العاملين بأجر ويوسع نطاقه، فذلك سيزيد من الدعم الذي يتلقاه مدير البرامج التطوعية بشكل كبير. وعلى الجانب الآخر، لو كان أعضاء مجلس إدارة المنظمة أو الإدارة العليا فيها تنظر إلى المتطوع كوسيلة رخيصة الثمن لتقديم الخدمة، أو لزيادة هامش الربح بصرف النظر عن جودة الخدمة، فسنجد هنا ضعفاً كبيرًا في الدعم والتشجيع والموارد.

المسئوليات وتشمل أن:

- يكون هناك فهم واضح لفلسفة التطوع، وأخلاقياته، والقضايا المحيطة به.
- تتضح أسباب مشاركة المتطوعين لكل من في المنظمة، وأخذ مصالح جميع الأطراف في الاعتبار.
- تُفهم طبيعة الفريق المكوَّن من متطوعين وعاملين بأجر وقدراته، والحاجة إلى

إستراتيجيات تعظم من أداء أعضائه كأفراد وكفريق.

- يتكامل التخطيط للمتطوعين ،مع التخطيط للمنظمة كلها .
- يتوافر دليل السياسات والممارسات، وأن يُراجع باستمرار.
- يُفكَّر في مشاركة المتطوعين بالنسبة للهيكل التنظيمي، فهل سيتم دمج المتطوعين في البنية التحتية أم سيظلون كيانًا مستقلاً ؟
- يُعيَّن موظف ماهر بمرتب مناسب، ليتولى مسئولية الجزء التطوعي من العاملين.
- يُخَصَّص جزء من الميزانية لتغطية المصروفات النقدية بما في ذلك الوقت، الذي يقضيه العاملون بأجر في الإشراف على المتطوعين ودعمهم وتدريبهم، وكذلك المصروفات الخاصة بالموارد والبنية التحتية التي يستخدمها المتطوعون – مثل توفير مساحة مناسبة للمكتب، وخزانات، وزيّ موحد، وتدريب، ومصروفات نثرية
- تُأَمَّن البيئة التي يعمل فيها المتطوعون، وأن يتوافر غطاء تأميني لهم .
- يُشجَّع على المشاركة في التخطيط وصنع القرار في سعي مشترك.
- يقدِّم المتطوعون أفضل مستوى ممكن من الخدمات، ومن توظيف مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم على الوجه الأمثل.
- يُعيَّن ممثلون للمتطوعين / العاملين بأجر في مجلس الإدارة.

(انظر الملحق ٨: لماذا يجب على مجالس الإدارة أخذ قضايا المتطوعين بعين الاعتبار)

العاملون بأجر

المواقف:تعتمد مواقفهم على رؤيتهم العامة للتطوع، وهل يرون المتطوعين في منظمتهم كفرصة أم كتهديد.

التوقعات: تؤثر توقعات مجلس الإدارة والإدارة العليا من التطوع على الكيفية، التي يرى بها العاملون بأجر المتطوعين. فعلى سبيل المثال، لو كان المتوقع منهم أن يشرفوا على المتطوعين، لكن دون أن يُمنحوا أي تقدير على الوقت الإضافي والمهارات التي يبذلونها، فستقل فرصة ترحيبهم بالوجود التطوعي. كما تفيد عملية المشورة التي تستخدم ،لتحديد الأدوار الجديدة للمتطوعين، وكذلك إدراج معلومات عنهم في البرنامج

التمهيدي للموظف الجديد، في بناء بيئة تُسهم في إقامة علاقة طيبة بين أفراد فريق العاملين (بأجر أو المتطوعين).

تزداد نسبة الارتياح للعمل مع المتطوعين بين العاملين بأجر الذين يثقون في قدراتهم، ويبادرون لاستثمار أكبر قدر ممكن من الموارد ولتفويض المسئوليات ، بعكس العاملين بأجر الذي لا تتوفر لديهم هذه الصفات.

يجب أن يلعب مدير البرامج التطوعية دورًا مهما في تعليم العاملين بأجر في المنظمة وطمأنتهم على أن المتطوعين لن يأخذوا وظائفهم، وهي عقلية دائمًا ما تشيع في المنظمة، بمعنى التفكير بأسلوب "نحن" ضد "هم" . فيجب على العاملين بأجر أن يعرفوا أن مدير البرامج التطوعية مهتم بالقضايا المتعلقة بالاستخدام المناسب للمتطوعين كاهتمامهم تمامًا.

مسئوليات العاملين بأجر تشمل ما يلي:

- معرفة الدافع من وراء مشاركة المتطوعين في المنظمة، ودورهم الرئيس في تحقيق أهدافها.
- تحليل وظيفتهم وتقييم إمكانية وكيفية التعاون مع المتطوعين للتحسين والتوسع في تحقيق الأهداف.
- التأكد من عدم استغلال المتطوعين.
- الاستعداد للإشراف على المتطوعين الأفراد ودعمهم، إلى جانب دعم البرنامج التطوعي كله .
- تقبل المتطوعين كزملاء في العمل .
- العمل عن قرب مع مدير البرامج التطوعية ،وعرض ما لديهم من مقترحات أو شؤون، والالتزام بالحدود التي تم وضعها فيما يخص العمل الذي يمكن أن يقوم به المتطوع ،والعمل الذي لا يجب أن يقوم به.

المتطوعون

المواقف:تعتمد الأسباب المبدئية للتطوع والموقف منه على ما إذا كان أفراد العائلة والأصدقاء قد شاركوا في التطوع وماذا كانت نتائجه. وما أن يتطوع الفرد للعمل، حتى يكون واجبًا على مدير البرامج التطوعية أن يعمل بمهنية وفي الوقت المناسب للتأكد من جعلها تجربة ممتعة لهذا المتطوع، فتجربة واحدة سيئة من شأنها أن تمنع الفرد من التطوع مرة أخرى.

التوقعات:تتباين توقعات المتطوعين تبعًا لدوافعهم. وكل المتطوعون – سواء الذين يتطوعون لمدد قصيرة أو متوسطة أو طويلة – يرغبون في العمل في منظمة مدارة بكفاءة، وأن تقدر مهاراتهم وأوقاتهم وخبراتهم السابقة ، وأن تستخدم على الوجه الأمثل لتوفير خدمات ذات قيمة.

المسئوليات تشمل ما يلي:

- التفكير في محفزاتهم وتوقعاتهم وتوضيحها للمنظمة.
- الاعتراف بحق المنظمة في أن تتوقع منهم تحقيق أهدافهم المحددة.
- فهم متطلبات الوظيفة والقيام بها بشكل مسئول.
- فهم التوافق بين وظيفتهم والأهداف الكلية للمنظمة وتطبيقاتها.

دعم المنظمة باعتبار المتطوع عضوًا في فريق.

- الاعتماد عليهم في الحضور، والاعتذار في حالة عدم الحضور أو عدم القدرة على القيام بالمهمة.
- المشاركة بنشاط في التخطيط وصنع القرار في المجالات التي تدخل ضمن اهتماماتهم.
- عرض أي اقتراحات أو شؤون لديهم.
- تقييم عملهم من وقت إلى آخر وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر أو إذا طلب منهم ذلك.
- رؤية أنفسهم كزملاء للمتطوعين الذين يعملون في مجالات متعددة سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأنهم يكونون معًا موردًا ضخمًا للمجتمع.

(انظر الملحق ٩: مثال على ميثاق العمل)

دراسة حالة

طالب المتطوعون والعاملون بأجر في منظمتين في المجتمع بإجراء تغيير في دستور المنظمة، للسماح بوجود تمثيل لفريق العمل في مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المدير التنفيذي الذي كان واحداً من فريق العمل. تبع ذلك مناقشات مشتركة لتقرير من الذي سيتولى مسئولية التمثيل، فهل هو شخص واحد يمثل المتطوعين والعاملين بأجر سويا، أم شخصان يمثلان كل جماعة على حدة. كانت كلتا المنظمتين تتمتعان بوجود علاقات طيبة بين المتطوعين فيها والعاملين بأجر. قرر فريق العمل في المنظمة الأولى أن يتولى شخصان المسئولية، فيكون هناك ممثل للمتطوعين، وآخر للعاملين بأجر، بينما قرر فريق العمل في المنظمة الثانية أن شخصًا واحدًا فقط يكفي بشرط وضع الهياكل والإستراتيجيات اللازمة للتأكد من أخذ كل وجهات النظر في الاعتبار وتقديمها للمجلس.

مديرو البرامج التطوعية

المواقف:لا يمكن القول بأن هناك اتفاقًا بين مواقف جميع مديري البرامج التطوعية، فبعضهم يبني موقفه على أساس تجارب سابقة إيجابية أو سلبية، وبعضهم الآخر ليس له موقف محدد، فالأمر بالنسبة له لا يتعدى كونه وظيفة حصل عليها، وهذا هو كل ما يحتاجه!

بعض المديرين له موقف محدد ومدروس ويثبت عليه، وفي نفس الوقت يكون مرناً في إستراتيجيات التطبيق، بينما بعضهم الآخر يتأرجح تبعًا لمواقف الإدارة / العاملين بأجر.

التوقعات: كما هي الحالة مع بقية الأطراف، تتأثر التوقعات بالمواقف إلى حد كبير. فالمدير الذي يقدر قيمة التطوع ومبادئه ويحترم المتطوعين سيتوقع منهم أداء عالياً إذا توفرت لهم البيئة والداعم المناسبين.

المسئوليات تشمل ما يلي:

- فهمَ المدير فهمًا واضحًا لفلسفة التطوع والقضايا المتعلقة به، ولأهمية وضع سياسات وتطبيقات عالية الجودة لتعظيم إسهامات المتطوعين دون أن يكون هناك استغلال لأي طرف .
- فهم متطلبات الوظيفة، والتأكد من أن مواصفات الوظيفه ووضعه في المنظمة يعكس تلك المتطلبات.
- تحليل المهارات الشخصية والصفات من حيث توافقها مع متطلبات الوظيفة، والتأكد من الحصول على القدر الكافي من التدريب لضمان أداء عالي الجودة.
- التأكد من إبداء التقدير الكافي لمواقف جميع الأطراف المعنية وتوقعاتهم.
- مساعدة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة والعاملين بأجر لفهم التطوع والقضايا المتعلقة به، وكذلك للقيمة الحقيقية الكامنة للمتطوعين.
- التنسيق مع الموظفين المسئولين عن الإشراف على المتطوعين في وحدة عملهم، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والتدريب والدعم.
- تعزيز روح الفريق، بحيث يفهم كل عضو دور الآخرين ومسئولياتهم.
- التعامل الفوري مع أي شؤون تبديها الإدارة أو العاملين بأجر أو المتطوعين فيما يخص البرنامج التطوعي أو أجزاء منه.
- التأكد من أن مشاركة المتطوعين مدعومة بالقدر الكافي من الإشراف والدعم والتدريب والتمويل.
- أن يكون مسئولا في استخدامه للموارد البشرية والمالية
- أن يكون على إطلاع دائم بما يستجد على مفهوم التطوع وقضاياه الحالية واتجاهاته.

سوف نتناول مسئوليات مدير البرامج التطوعية بشكل أكثر تفصيلا في الجزء الثالث من هذا الدليل.

السياسيون والمستشارون السياسيون والموظفون الحكوميون

ازداد اهتمام الحكومة بالتطوع في السنوات الأخيرة، وتمثَّل ذلك في زيادة دعمها له. وفي إضافة التطوع إلى محافظ أعضاء البرلمان على مستوى الولاية ،والمستوى الفيدرالي، كما تمثَّل في استحداث مناصب جديدة خاصة بالتطوع.

المواقف:يعتمد موقفهم على مدى فهمهم هم ومستشاريهم لفلسفة التطوع، وإذا ما كان لديهم شعور بالالتزام نحو وضع سياسات للتطوع وتطبيقها لتدعم ممارسة تطوعية نموذجية.

وتتباين مواقفهم بين التقدير الحقيقي للقيمة الحالية والمتوقعة للمتطوعين وبين الخوف من أن يؤثر المتطوعون سلبا على العاملين بأجر. وقد يقدر بعضهم جهود المتطوعين في مجال تقديم الخدمات، ولكن قد يختلف موقفهم تجاه جهود النشطاء الساعين وراء التغيير بناء على قبول الناس لهذا التغيير أو رفضه. كما تتأثر مواقفهم بتجاربهم الشخصية السابقة.

التوقعات: تتضافر التوقعات مع المواقف بشكلٍ تلقائي، فبعضهم يتوقع أن تؤدي جهود المتطوعين إلى الوصول إلى مجتمع أكثر تماسكًا ورعاية وعلمًا وديمقراطية، بينما ينتظر بعضهم الآخر أن يملأ المتطوعون الفراغ الذي يتركه العاملون بأجر في حالة تسريحهم أو قطع التمويل، سواء توافر لدى هؤلاء المتطوعين الرغبة والمهارة المطلوبة لذلك أو لم تتوافر.

المسؤوليات: تشمل مسئوليات السياسيين وفريق العمل لديهم ما يلي:

- فهم فلسفة التطوع وطبيعته والقضايا المتعلقة به.
- تقدير الجهود الهائلة التي يقدمها المتطوعون في قطاع الخدمات ودعمها، وفي تطوير المجتمع، ودعم العدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان وكرامته، والاستدامة البيئية.
- وضع دليل لسياسة التطوع بما يتعلق بحزبهم السياسي.
- إمداد هيئات التطوع العليا والإقليمية بالموارد الكافية.

- إمداد البرامج التطوعية في المنظمات غير الربحية بالموارد الكافية.
- الانتباه للمتطلبات التمويلية للمنظمات الصغرى ،التي تقدم خدمات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ولكن ليس لها نفس الإمكانيات التمويلية والإعلانية التي لدى المنظمات الكبرى المشهورة.
- مقاومة الدعاوى المطالبة بما يلي:
  - استخدام المتطوعين كوسيلة لخفض النفقات بصرف النظر عن جودة الخدمة، مما ينتج عنه فقدان بعضهم لوظيفته المدفوعة الأجر، ودفع الناس إلى التطوع حتى وإن لم يرغبوا في ذلك لمجرد الحفاظ على بقاء الخدمة.
  - الأنظمة التي تجبر الناس على التطوع ليحافظوا على الإعانات التي يتلقونها من الحكومة.
- توفير فرص رفع كفاءة مديري البرامج التطوعية.

الهيئات التمويلية والجهات المانحة

قد يقدمون تمويلاً بناء على مبادرات حكومية، أو من دعم توفره الشركات، أو الصناديق الخيرية.

المواقف: ستختلف وإلى حد ما ستعتمد على المشاركات والخبرات السابقة. وستتأثر محفزاتهم للدعم بقدر اعتراف الناس بالدعم الذي سيقدمونه.

التوقعات: ستعكس المواقف، بعضهم يتوقع بشكل غير واقعي أن يقوم دعم صغير بتحقيق نتائج كبيرة تحوز إعجاب الجماهير. قد تطلب الهيئات الحكومية تقارير مفصلة، سواء كان ذلك ضروريًا لمتطلبات المساءلة أو لا وبغض النظر عن حجم الدعم. من العادي أن يتوقع الجميع أن يصرف المال في الغرض الذي أعطي من أجله، وأن تصدر التقارير والبيانات المالية حسب متطلبات المساءلة.

المسئوليات: تشمل مسئوليات الهيئات التمويلية ما يلي:

- التأكد من توزيع المال المتوفر لأفضل المنظمات التي تقدم الخدمة المعنية، وأن تعلم أن كبر حجم المنظمة لا يعني بالضرورة أنها الأحسن.
- الأخذ في اعتبارها مصروفات البنية التحتية اللازمة لبدء المشروع ،وكذلك

المصروفات المباشرة.

- التفاوض مع المنظمات التي تتلقى تمويلاً للتأكد من آليات رفع التقارير، والتوافق مع متطلبات المساءلة، وتوفير أوضح صورة ممكنة للإنجازات ومحاولة جعل كل ذلك بأسهل ما يمكن ،مع الأخذ في الاعتبار حجم الدعم المقدم للهيئات التطوعية الوطنية والإقليمية وتلك التي على مستوى الولاية.

المواقف: يجب أن يبنى موقف كل من الهيئات العليا الإقليمية، والتي على مستوى الولاية ،ومنظمة التطوع في أستراليا والأعداد الضخمة من مراكز المتطوعين، على فهم جيد لقيمة التطوع ودلالاته. كما يجب على تلك الهيئات أن تعي خطورة استغلال المتطوعين والعاملين بأجر – سواء ظاهريًا أو باطنيًا. وتشمل المواقف الأنواع الرسمية وغير الرسمية من التطوع، وتقبل حقيقة أن المتطوعين – على اختلاف فترات تطوعهم – مختلفون في الدوافع والتوقعات.

التوقعات: تتوقع هذه الهيئات انتعاش التطوع، وذلك عندما يعمل كل من : المنظمات، وصناع السياسة في الحكومة، والعاملين بأجر ،والمتطوعين – جنبًا إلى جنب – للحفاظ على الصورة الحقيقية للتطوع.

المسؤوليات: تشمل مسئوليات هذه المجموعات ما يلي:

- تعزيز قيمة التطوع في بناء مجتمع ديمقراطي ومتماسك ومتعلم.
- التأكد من استخدام أسلوب التطوع الشامل عن طريق المشورة والاتصال بمنظمات تغطي جميع المجالات التي يعمل بها المتطوعون.
- توفير خدمة إرشادية لكل ما يتعلق بالتطوع.
- توفير وسيلة للاتصال والنقاش بين الحكومة والمنظمات والمتطوعين حول الشؤون المتعلقة بالتطوع.
- توفير خدمة مرجعية تربط بين المتطوعين المحتملين والمنظمات التي تحتاج إلى خدماتهم.
- تشجيع نشر المواد والأبحاث المتعلقة بجميع أوجه التطوع ومجالاته.
- دعم التدريب في مجال إدارة البرامج التطوعية، بما في ذلك دورات تدريبية

معتمدة.

- لفت الأنظار إلى أي نظام أو أسلوب في التطبيق لا يقوم على أساس سياسة وممارسة تطوعية سليمة.
- وضع وتطوير سياسات تتعلق بالمتطوعين .

تطوير القطاع التطوعي.

- توفير التدريب اللازم للمتطوعين ومديري البرامج التطوعية.
- لفت أنظار الهيئات التمويلية إلى أن المال المنفق على التطوع هو استثمار سيؤتي بثمار واسعة على المدى الطويل.

الوكالات الحكومية

المواقف: ظهرت عدة برامج تطوعية في السنوات الأخيرة مثل "مبادرة العمل التطوعي"، و"العمل من أجل المعونة الحكومية والمسئولية المتبادلة" . بدأت الوكالات الحكومية مثل "سنتر لينك" تبدي اهتمامًا أكبر منذ ذلك الوقت بالقطاع التطوعي باعتباره وسيلة للوصول إلى العاطلين عن العمل، أو المشتركين في برامج العودة إلى العمل. فبينما كانت هذه المشروعات توفر فرصًا للعاطلين، ولكن قد تكون سببًا أيضًا في عدم وضوح الحدود الفاصلة بين التطوع والمتطلبات الإلزامية.

التوقعات: الوكالات التي تعمل كوسيط بين المتطوعين والمنظمات ،قد تتأثر بحاجتها لتوظيف الأفراد من خلال برامجها وستنظر إلى المنظمات التطوعية كوسيلة لتحقيق هذه الغاية. كما قد يتأثر الأفراد المحالون من هذه الوكالات بحقيقة الوضع الذي يفرض عليهم أن يفعلوا أي شيء ،كي تتوافر لديهم متطلبات تلك الوكالات الحكومية.

المسؤوليات: يجب على الوكالات الحكومية أن تتفهم روح التطوع، فلا تحيل الأفراد لوكالات غير ملتزمة بتولي العمل التطوعي . ويجب على المجتمع التطوعي بكل مستوياته أن يحث ويساهم في التوعية بأن يكون نتيجة مثل هذه المشروعات وضع المتطوعين في مكانهم السليم.

وحتى إذا خضعت الحكومات للضغوط ولم تعتبر أولئك العاملين متطوعين، فلا زالت

هناك أهمية لتقدير دورهم لأنه بغض النظر عن مسماهم فسيبقون تحت مظلة مدير البرامج التطوعية ولذلك سيكون لهم أثر في البرامج.

تأملات

ما شعور العاملين بأجر نحو مشاركة المتطوعين؟

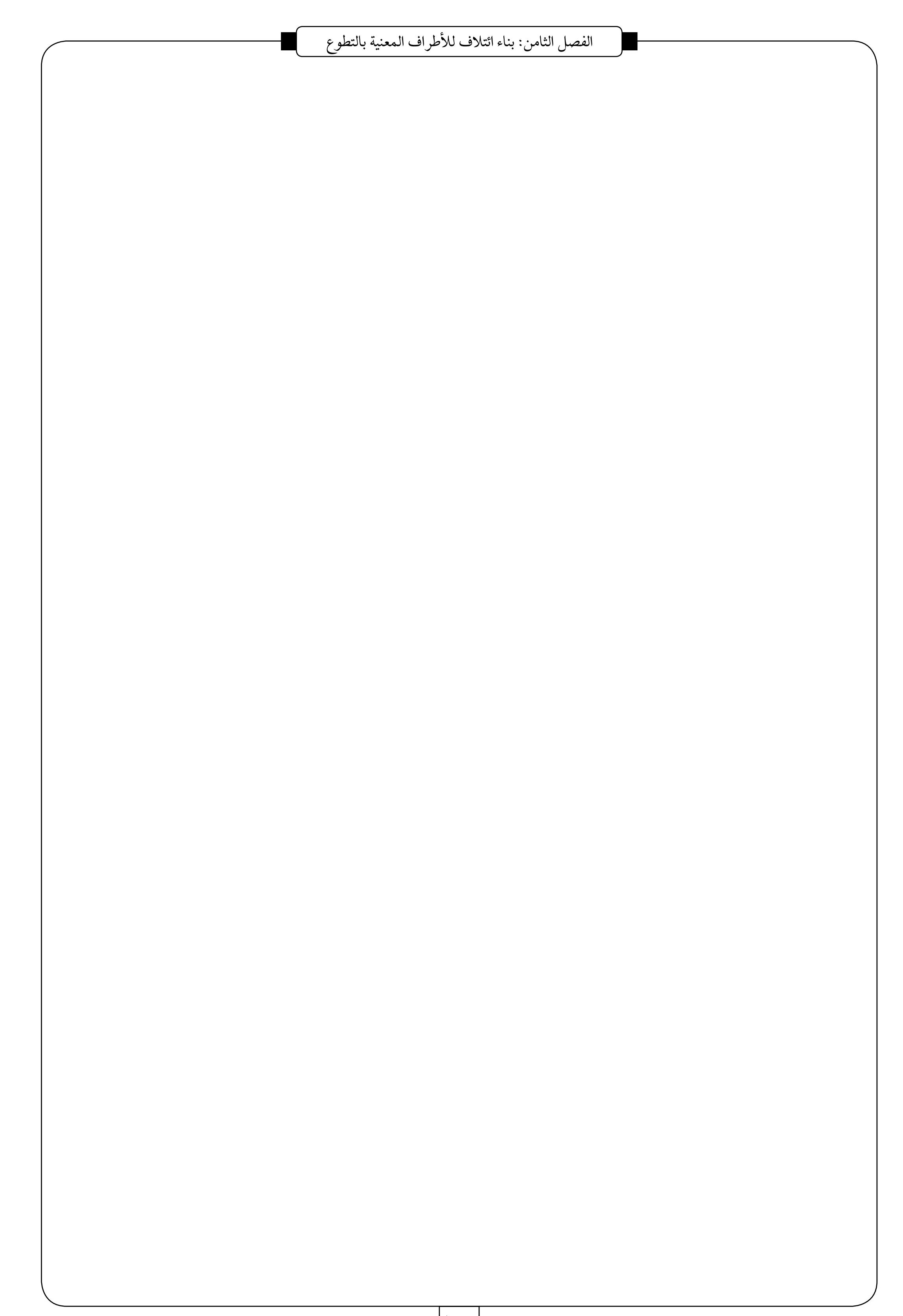
• متحمسون • يشعرون بالراحة • يرونهم ضرورة • يشعرون بأنهم مهددون •غموض • يرونهم غير مناسبين على الإطلاق • غير مؤهلين للتعليق على هذا الشأن • هل هناك شعور آخر؟

ما مجالات العمل التي يرونها مناسبة، أو غير مناسبة لمشاركة المتطوعين؟

خلاصة القول

إن الشراكة الحقيقية والمنتجة تستلزم دعوة جميع الأطراف المعنية على اختلاف مواقفها وتوقعاتها وأدوارها ومسئولياتها ، للعمل سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك. وسوف يؤدي التنازل عن أي منهم إلى تباطؤ أو إفشال هدف العمل التعاوني.

وسوف نتناول في الفصل الرابع عشر الإستراتيجيات المتعلقة بعمل ائتلاف بين مجلس الإدارة والتنفيذيين والعاملين بأجر والمتطوعين، وذلك تحت عنوان "تعزيز روح الفريق" .



ترتيبات مكان العمل

"لا تعتمد الديمقراطية المزدهرة على السوق المفتوحة الحرة والرأسمالية فقط، ولكن أيضاً على مواطنين متعاونين من أجل الصالح العام."

ميلاني أوبينيمر

إذا أراد مدير البرامج التطوعية أن يسير البرنامج بشكل سليم، فعليه التأكد من توافر ترتيبات معينة في مكان العمل، وهي:

- إدارة المخاطر وتشمل :
  - الصحة والسلامة المهنية.
  - الغطاء التأميني.
  - فحص المتطوعين قبل اختيارهم.
- المصروفات النثرية.
- الشئون المهنية.
- الدعم المالي.

إدارة المخاطر

يجب على كل منظمة أن تُعنى بمن فيها من أفراد، سواء كانوا عاملين بأجر ،أو متطوعين، أو حتى عملاء.

ولكل ولاية في أستراليا قوانينها الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، ويشير بعضها – بشكل خاص – إلى المتطوعين والعاملين بأجر، لذا كان من الضروري فهم تلك القوانين وتطبيقها، بشكل متوازي مع قوانين المنظمة و سياساتها إجراءاتها.

ويجب على المنظمات التطوعية تطبيق تدقيق شامل لإدارة المخاطر، وتدريب المتطوعين، ليطبقوا قوانين إدارة المخاطر وسياساتها وإجراءاتها. ومن الطبيعي أن تزيد تلك المتطلبات بالنسبة للمتطوعين الذي يعملون في مجال

ترتفع فيه نسبة المخاطر مثل :خدمات الطوارئ ، أو العمل في مجالات حساسة كرعاية الأطفال.

يجب ألا يكون هناك فرق في التعامل بين المتطوع ،والعامل بأجر في الحماية من الحالات الخطرة ولا في اتخاذ إجراءات إدارة المخاطر التي تشمل:

- الصحة والسلامة المهنية.
- الغطاء التأميني.
- فحص المتطوعين وكذلك العملاء في بعض الأحيان.

بينما يكون هناك نوع من المتطوعين يتعرض لدرجة عالية من المخاطر الجسدية أو النفسية بطبيعة عمله مثل العاملين في مجال مكافحة الحرائق أو إنقاذ حياة الغرقى، إلا أنه من الضروري فهم وإدراك أن كل المتطوعين هم عرضة لنوع ما من الخطر خلال أدائهم لدورهم التطوعي. فالمتطوع في مقصف المدرسة عرضة لسقوط سكين حاد على قدمه، كما أن المتطوع لقيادة حافلة عرضة لوقوع حادث مروري، والمتطوع في حضانة الأطفال عرضة للانزلاق على أرضية مبتلة، ...وهكذا.

إضافة إلى الحوادث البدنية، قد يتعرض المتطوعون إلى حوادث مجهدة نفسيًا خلال عملهم التطوعي. وقد تناول الكثير هذا الموضوع ولكنهم اقتصروا في تناولهم على العاملين بأجر، أما المتطوعون فالحديث عنهم في هذا الشأن بدأ في السنوات الأخيرة فقط (ميتزر ودولارد وروجرز وكوردينجلي ١٩٩٧).

لا يقتصر الضغط العصبي على المواقف الخطرة ،أو المؤلمة التي يتعرض لها المتطوع في مجال معين فقط، بل تشمل كذلك:

- التعرض لمواقف لا تتناسب فيها مؤهِّلاته وصفاته الشخصية مع متطلبات وظيفته.
- العمل في منظمات ،أو برامج سيئة الإدارة.
- انتفاء وجود تحديات.
- انتفاء وجود برنامج تمهيدي للموظف الجديد.
- انتفاء توفير التدريب المناسب.

- انتفاء إعطائه أي تقييم عن أدائه.
- انتفاء وجود هياكل داعمة في المنظمة.
- انتفاء اشراك المتطوعين في التخطيط.

تشتمل إدارة المخاطر على:

- التعرف على المخاطر المتوقعة في حالة معينة.
- تحليل الظروف التي أدت إلى هذه الحالة.
- اتخاذ الخطوات اللازمة للتخلص من المخاطر، أو تقليلها إلى أقل حد ممكن.
- ضمان الغطاء التأميني الكافي.

بينما تشمل إدارة المخاطر: صحة المنظمة، ورعاية وسلامة الفريق العامل و للعملاء، فإنها تشمل أيضاً تحديد وتقييم وإدارة جميع أشكال المخاطر المرتبطة بالبرامج، أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، مثلاً تقييم الخطر للعملاء إذا لم يحضر عدد من المتطوعين إلى عملهم في اليوم نفسه بسبب المرض ، مما يقيد قدرة المنظمة على خدمة عملائها.

وقد تكون إدارة هذا الخطر بأن يستعد عدد من المتطوعين، للاستجابة لاستدعاء المنظمة لهم في وقت قصير، ليوفروا الدعم اللازم لها في مثل هذا الاحتمال. وإستراتيجية إدارة الخطر هذه أحد الوسائل لإدارة هذه الحالة لضمان استمرارية تقديم الخدمة. ويفترض أن تكون جزءًا من خطة أوسع لإدارة المخاطر في المنظمة.

إزالة المخاطر المحتملة أو تقليلها يجب أن تكون أول وأهم خطوة لتقليل الحوادث المرتبطة بالمتطوعين وضمان سلامة العملاء. ولا يمكن اعتبار التأمين هو الحل الأنسب، خاصة في المواقف التي كان يمكن تجنبها باتخاذ المزيد من احتياطات الصحة والسلامة والعناية. إن إزالة المخاطر هي مسئولية جميع العاملين في المنظمة.

(انظر الملحق ١٠: قائمة مراجعة إدارة المخاطر)

الصحة والسلامة المهنية

يمكن التخلص من أغلب المخاطر المؤثرة على الصحة والسلامة المهنية للمتطوعين، وبقية المخاطر يمكن إدارتها للتقليل من حدوثها وآثارها السيئة ،التي قد تترتب عليها.

تم توضيح المسئوليات والمتطلبات الخاصة بإدارة المخاطر والتقليل منها في وثيقة خاصة بالصحة والسلامة المهنية ،وفي سياسات المنظمة وإجراءاتها التي بُنيت على هذه الوثيقة. وفيما يلي بيان عام بمتطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية في الوكالة:

يجب على أعضاء مجلس الإدارة التأكد من:

- تحقيق المتطلبات القانونية في المنظمة أو الخدمة ،كما هو معرّف في قوانين الصحة والسلامة المهنية.
- تحديد المجالات التي يمكن أن يشارك فيها المتطوعون، وتلك الخاصة بالعاملين بأجر.
- وضع السياسات والإجراءات والممارسات المختصة بقضايا السلامة وتطبيقها ومراقبتها.
- وضع إستراتيجيات لإدارة المخاطر من خلال:

- توفير بيئة عمل آمنة، بما في ذلك مواقع العمل، وظروف العمل، والأثاث، والمعدات، والملابس الواقية.
- سياسات عمل وإجراءات آمنة لممارسات العمل الخطرة .
- توفير التوجيه الكافي والإشراف والتدريب المستمرين .
- تعيين شخص أو لجنة للإشراف على برنامج الصحة والسلامة المهنية ،وبرنامج إدارة المخاطر بالمنظمة.
- إعلام كل العاملين (بأجر أو متطوعين) بمسئولياتهم فيما يخص قوانين الصحة والسلامة المهنية، بما في ذلك السياسات والإجراءات التنظيمية الحالية.
- وضع إجراءات الطوارئ ،لاستخدامها وقت الحاجة كحالة حدوث حريق مثلا.

- توفير التسهيلات والمرافق ،التي تمكن ذوي الاحتياجات الخاصة من التنقل.

مسئوليات مدير البرامج التطوعية

- أداء المتطلبات القانونية المحددة لمنصبه في قوانين الصحة والسلامة المهنية.
- تحديد المخاطر المتوقعة وتقييمها والسيطرة عليها في كل مجال.
- تقييم مستوى مهارات المتطوع عند التعيين والإمكانات البدنية والنفسية وسلوكه

ومستوى نضجه، لضمان عدم تعرض المتطوع أو العميل أو أطراف أخرى للخطر.

- تدريب المتطوعين على استخدام المعدات والمرافق وسياسات واجراءات العمل مثل: الروافع ومعدات مكافحة الحرائق.
- ضمان عدم قيام المتطوع بعمل لم يتدرب عليه ،أو لم يوافق المشرف عليه .
- ضمان التقييم الدوري لمهارات المتطوع وترخيصه إذا كانت مهامه تتضمن قيادة مركبة أو استخدام معدات كالقيادة ونشر السلاسل .
- مراجعة أساليب العمل إذا حدث تغيير في الظروف وعلى فترات دورية وإعلام الإدارة بأي تغيرات ضرورية في ظروف العمل ، أو أساليبه أو معداته .
- تعليم وتدريب المتطوعين على إستراتيجيات إدارة المخاطر المتعلقة بنشاط قبل الشروع في العمل.
- ضمان معرفة المتطوعين العاملين تحت اشرافه بالشخص ،الذي يتجهون إليه إذا ما احتاجوا إلى المزيد من المعلومات أو الإرشادات .
- عن أوقات وأماكن عمل المتطوعين .
- الاحتفاظ بسجلات دقيقة لاسم المتطوع والعنوان والأقارب وأي معلومات طبية ضرورية.
- الإبلاغ مباشرة عن ظهور أي خطر أو وقوع أي حادث ومتابعته.
- التقييم الصحيح لأي برنامج أو أنشطة أو أدوار تطوعية جديدة فيما يتعلق بالمخاطر المحتملة.

مسئولية المتطوعين

- اتباع أي إرشادات معقولة صادرة عن المشرفين والسياسات والإجراءات التي وضعت لأغراض السلامة.
- حضور أي تدريب أو برامج توجيه تتعلق بعملهم .
- الإبلاغ عن ظهور أي مخاطر أو وقوع حوادث.
- إبلاغ مدير البرنامج التطوعي بأي تغير في مهاراتهم أو حالتهم الصحية إذا كان من شأنه التأثير على قدرتهم على أداء العمل بأمان.

هناك مسئولية تقع على عاتق الجميع – مجلس الإدارة والعاملين بأجر والمتطوعين –

وهي تجنب المخاطرة غير الضرورية، والإبلاغ عن أي أمر يتعلق بالسلامة المهنية للشخص المسؤول.

إن البرنامج التطوعي الجيد يهتم بإجراءات الصحة والسلامة المهنية والرعاية لضمان وجود ممارسات لإدارة المخاطر لسلامة ورعاية المتطوعين.

الغطاء التأميني

لا يمكن دائمًا التنبؤ بالمخاطر أو تفاديها، لذا فهناك مستوى آخر من الحماية يجب أن توفره المنظمات لمتطوعيها في حالة حدوث ضرر أو فقد أو إصابة.

إن المنظمات التي ليس لديها غطاء تأميني تعرض نفسها لخطر كبير، ألا وهو مقاضاتها بما يضطرها لدفع مبالغ تعويضية باهظة.

وقد زادت تكلفة الأقساط التأمينية التي تحتوي على حماية من مقاضاة الناس في السنوات الأخيرة، مما عرض بعض البرامج لخطر تقليلها للخدمات التي تقدمها أو إغلاقها. وهناك وسيلة مساعدة لهذا النوع من المنظمات بحيث تقوم بعمل تقييم مخاطر ،وتضع خطة لإدارة تلك المخاطر للتقليل منها وتحقيق شروط شركة التأمين، وبالتالي تقليل أقساط التأمين.

كانت هناك حالات أبدت فيها المنظمات غير الربحية استعداداها للتأمين ،ولكنها لقيت معارضة من شركات التأمين خوفًا من المخاطرة، مما أدى إلى حدوث نقاش كبير في البرلمان على مستوى الولاية والمستوى الفيدرالي. وقاد ذلك –أحيانًا– إلى سن بعض القوانين للتعامل مع هذه القضية، فظهر قانون حماية المتطوع في عام ٢٠٠٢ والذي صدر من حكومة ولاية أستراليا الجنوبية، لحماية المتطوعين الأفراد من المسؤولية الشخصية، بشرط عدم إهمالهم أثناء تأديتهم لعملهم التطوعي نيابة عن المنظمة. تبع هذا القانون قوانين أخرى صدرت من ولايات أخرى ومن الحكومة.

ولا شك في دور هذه التشريعات في حماية المتطوعين إلى حد ما، لكن هناك العديد من المنظمات التطوعية التي تواجه صعوبات مالية ، فدفع قيمة الأقساط التأمينية يزيد في المعاناة.

و قد يستلزم الأمر دعوى قضائية واحدة لتدرك المنظمة ضرورة الغطاء التأميني. وحتى مع ذلك، فقد تقرر بعض المجموعات الصغير – خاصة إذا كانت قصيرة الأجل- التأمين فقط على بعض الجوانب ،كالتأمين ضد المسؤولية العامة فقط. إذا كان التأمين لا يغطي المتطوعين من المخاطر الشخصية يجب أن ينبهوا إلى ذلك كما يجب أن يعلم المشاركون الجدد مستقبلا قبل البدء في العمل. كل منظمة تحتاج إلى تقييم مستوى التغطية اللازمة لهاونوعها.

أصبحت شركات التأمين تشترط وجود إستراتيجية مكتوبة، لإدارة المخاطر كجزء مهم من التفاوض على التأمين.

تشمل الخيارات المتوافرة ما يلي:

- التأمين على المنظمة بشكل عام مثل :المسؤولية العامة، والمباني ،والمحتويات.
- غطاء للمتطوعين مثل:
  - التأمين على حوادث المتطوعين الشخصية.
  - فقدان المتطوع لممتلكاته أو حدوث ضرر لها.
  - التأمين لأعضاء مجلس الإدارة، وتسمية المسئولية القانونية للمدير والموظفين.
  - التأمين للمتطوعين عند العمل بصفتهم التطوعية.

تأمين المسؤولية العامة

يغطي هذا التأمين المسئولية القانونية للمنظمة تجاه طرف ثالث ،ليشمل الإصابة الشخصية وإصابة الممتلكات الناتجة عن الحوادث أو الإهمال، سواء من المتطوعين أو العاملين بأجر، وهي حماية أساسية لأنها تغطي المنظمة ضد المطالبات الضخمة.

التأمين ضد الحوادث الشخصية

يغطي هذا النوع أية مصروفات شخصية تُصرف بعد إصابة المتطوع في حادث ،أو حدوث إعاقة ،أو وفاته أثناء تأدية عمله في المنظمة. بعض السياسات لها نطاق عمري لهذا النوع، لذا يجب الاطلاع بمزيد من الاهتمام على الجوانب التي يشملها التأمين وتلك التي لا يشملها. لا يصل التأمين ضد الحوادث الشخصية إلى نفس درجة الشمول التي تتوافر

في تأمين "تغطية العمل" ،الذي يتمتع به العاملون بأجر مثل: الضغط العصبي. كما أن مصروفات العلاج وإعادة التأهيل قد لا تكون متضمنه، كما لا قد يشمل أيضا الحوادث التي تقع للسيارات الشخصية للمتطوعين أو لهم أنفسهم أثناء ذهابهم للعمل أو عودتهم منه.

تعوض المسئولية القانونية للمديرين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين عن الخسارة، بما في ذلك المصروفات القانونية إذا ما ارتكبوا أخطاء أثناء إدارتهم للمنظمة.

التعويض المهني

يغطي هذا النوع خطر وقوع خسارة للعميل نتيجة اتباعه نصيحة غير مسئولة من المتطوع، لذا يجب على أية منظمة تعمل في الاستشارات أو توفير المعلومات مراعاة هذا النوع من التأمين جيدًا.

تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على اختيار ما يناسبها من الخيارات التأمينية، ثم الحصول على عروض منافسة من عدد من شركات التأمين. وأحيانًا يكون غطاء المتطوعين ضمن الحزمة التأمينية الشاملة للمنظمة كلها، ويؤدي ذلك غالبًا إلى سعر أفضل. أما إذا لم يكن بالإمكان تخصيص غطاء شركة التأمين ،ليناسب احتياجات المنظمة، أو إذا كانت أسعارها مرتفعة، وجب هنا على المنظمة الاتجاه إلى شركة أخرى.

وعند وضع المنظمة نظامًا تأمينيًّا يناسب احتياجاتها، لا بد من مراعاة ما يلي:

- غطاء عام للمنظمة ضد الدعاوى المرفوعة والتأمين على العاملين بها (بأجر أو متطوعين).
- النطاق العمري الذي يغطيه التأمين. (هل هناك حد أدنى أو أقصى للسن، وهل هو مقبول؟).
- ما الغطاء الذي يجب أن يشمله التأمين في حالات الإصابة أو الوفاة؟ مثلا مصروفات العلاج/ مصروفات الجنازة/ العناية المنزلية (إذا أصبح العامل من ذوي الاحتياجات الخاصة)/ تعديلات المنزل للتناسب مع الوضع الجديد/ معونات أسبوعية/ مصروفات إعادة تأهيل.
- هل يشمل الغطاء التأميني المصروفات الناتجة عن الضغط العصبي؟

- هل يشمل الغطاء التأميني رحلات المتطوعين من وإلى عملهم؟ وكيف؟
- هل سيسمح للمتطوعين باستخدام سياراتهم الشخصية إذا كان العمل يتطلب توصيل الآخرين وكانت تلك السيارات غير مغطاة بتأمين شامل؟
- هل سيتم دفع أي تعويض للمتطوع على ما لحق بسيارته الشخصية من أضرار؟
- هل هناك مخصصات لتعويض المتطوع عما لحق بممتلكاته الشخصية من ضرر أو فقدان؟
- هل سيكون القسط أرخص إذا تم الحساب بناء على العدد الكلي للمتطوعين أو ساعات عملهم؟
- ما مستوى المهارة والتدريب والإشراف اللازم لحماية المتطوع من المخاطر؟
- هل هناك استثناءات أو إضافات؟
- هل مستوى المخاطر في العمل مرتفع إلى الدرجة التي يحتاج معها إعادة النظر في توليتها لمتطوع أو رفع الغطاء التأميني؟
- ما هي السجلات المطلوبة من قبل المؤَمّن؟

يجب على مدير البرامج التطوعية قراءة هذه التفاصيل بعناية وإعلام المتطوعين بها.

قد تطلب الحكومة من المنظمات التي تمولها أن تكون مشمولة بتأمين ملائم للمتطوعين. وسواء طلبت هذا الأمر أم لا ،فلا بد من النظر إلى الغطاء التأميني على أنه مطلب قانوني ،وأحد أساسيات الميزانية التي يجب وضعها في الاعتبار عند التمويل.

إنكار المسئولية من قبل شركة التأمين

إذا قرر متطوع يعمل في منظمة مشمولة بغطاء تأميني أن يشارك في نشاط بإرادته دون أخذ الموافقة المسبقة من المنظمة فقد ترفض شركة التأمين أن تقدم له التعويض. لذا من المهم الاحتفاظ بسجلات توضح المتطوعين ومجالات عملهم وعدد الساعات.

كما قد ترفض شركة التأمين التعويض إذا كانت هناك مكافآت للمتطوع، فهذا يخرجه من نطاق تعريف التطوع الذي من أركانه "أن يكون بغير مقابل مادي" .

المتطوعون الذين يعملون في جماعات تدعم منظمات أكبر

تقع الهيئات التي تحمل اسم (أصدقاء) مثل أصدقاء صالون الفن تحت هذا المسمى. فلو كان لها كيان مستقل سيطلب منها غطاء تأميني منفصل. وان لم يكن لها كيان مستقل، فلا بد من توضيح حالتها مع المنظمة الأم. وبشكل عام سيشمل التأمين المتطوعين بشرط أن يكون العمل الذي يقومون به معروفًا وموافقًا عليه من قبل المنظمة الأم، وأن تكون الهيئة التي يعملون من أجلها ضمن السياسة التأمينية للمنظمة وبشكل رسمي.

المتطوعون العاملون خارج نطاق المنظمات

لا يوجد غطاء تأميني للمتطوعين غير الرسميين الذين ينطلقون من مبادرات شخصية ما لم يقوموا هم أنفسهم بعمل ترتيبات تتلاءم وظروفهم. ومن أمثلة المتطوعين غير الرسميين: مساعدة جار مسن في قص حشائش حديقته، أو مرافقة معاق أثناء تسوقه.

من أين تطلب النصيحة فيما يتعلق بالتأمين ؟

بعض الأحيان يقوم شخص مستقل وخبير في التأمين بالتطوع للمنظمات غير الربحية ليقدم رأيًا محايدًا. ويمكن أن تستعين المنظمات بالهيئات التطوعية العليا في الولاية، ويفضل الحصول على رأي مهني لتحديد المتطلبات للبرنامج التطوعي بشكل أفضل.

مسئوليات مدير البرامج التطوعية

يحتاج المدير إلى ما يلي:

- تفهم الأنواع المختلفة من التأمين، والعمل مع المدير التنفيذي أو مع مجلس الإدارة لضمان التغطية التأمينية الكافية للمتطوع، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الوظيفة وكذا ظروف المتطوع من حيث السن والحالة الصحية الخ.
- وضوحه بخصوص تفاصيل الغطاء التأميني وأن يُعلِم المتطوعين بها قبل تعيينهم
- إخبار المتطوع بمسئولياته، مثل:
  - إخباره بمتطلبات التأمين مثل التعريف بأي حالة مرضية تؤثر على صحته.
  - الاخبار عن أي ظروف عمل غير آمنة.

- الوفاء بجميع متطلبات شركات التأمين مثل :الوفاء بمتطلبات الترخيص إذا كان يقود مركبة عامة وتسجيل أوقات العمل، وإخبار المؤمّن على سياراتهم الشخصية إذا كانوا يستخدمونها في عملهم التطوعي لنقل الأشخاص أو السلع.
- الامتناع عن تولي أي مهمة لم يُوافق عليها من قبل المسئول عنهم.
- الإعلام الفوري بأي فقد أو إصابة، وإعطاء تفاصيل ما حدث وفقًا لما تطلبه المنظمة وشركة التأمين.

- التأكد من توافر كل متطلبات شركة التأمين.
- مراجعة الموقف في حالة تغير الظروف ،وكذلك بشكل دوري وإعلام الإدارة بأية تعديلات مطلوبة.
- معرفة إلى أين يتجه وبمن يتصل إذا ما احتاج إلى المزيد من المعلومات.
- الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن عمل المتطوعين، وأسمائهم ،وعناوينهم، ومعلومات للاتصال بقريب وقت الطوارئ وأوقات دوامهم ،والمهام المسندة إليهم.
- تسجيل أي حادث يقع تحسبًا لأية مطالبة بتعويض في المستقبل.

ويجب أن يكون الغطاء التأميني للمتطوعين جزءًا من الحزمة التأمينية الشاملة، وعلى مديري البرامج التطوعية التأكد من ذلك.

فحص المتطوعين قبل تعيينهم

يقع على المنظمة دور هام في التأكد من قيام المتطوعين – على اختلاف دوافعهم وتوقعاتهم – بالعمل على تحقيق أهدافها المحددة بشكل فعال، ولا يوجد ما يجبر الإدارة على قبول متطوع ما مهما كانت درجة حرصه على العمل في المنظمة.

كجزء من واجب الادارة للعناية بالمستفيدين والجمهور، قد تقرر أحياناً في بعض الحالات وبعض مجالات العمل– أنه من المهم إجراء فحوصات رسمية تتعلق بتوافق المتطوع، مع المهمة الموكلة إليه بالإضافة إلي مقابلة العمل الأولى التي تجرى معه.

تختلف طبيعة تلك الفحوصات من منظمة إلى أخرى بناء على العمل الذي سيقوم به المتطوع وأسلوب المنظمة في اختيار المتطوع وتعيينه.

تتضمن الإستراتيجيات ما يلي:

- أن يرشح المتطوع شخصين أو ثلاثة كمرجعيين أو مزكِّين له في استمارة التقدم، كأن يكونوا من أصحاب العمل السابق، أو مديري برامج تطوعية سبق لهم العمل معه، أو زملاء عمل، أو أشخاص معروفين في المجتمع.
- أن يجري فحوصًا جنائية .
- أن يُتأكَّد من عمل المتطوع دائماً إلى جانب شخص آخر إما متطوع أو عامل بأجر.

يجب أن يتم إعلام المتطوعين بسياسات المنظمة في هذا الشأن وقت التعيين.

المزكُّون أو المراجع

من واجبات مدير البرامج التطوعية ما يلي:

- عدم الاعتماد بشكل كلي على إحساسه الشخصي، بشكل يمنعه من الاتصال بالمراجع.
- ألا تقوده العجلة والرغبة في أن يبدأ المرشح العمل إلى أن يبحث عن انطباعات عامة جيدة من المراجع. بل يجب الاستفسار بالتفصيل عن المجالات المهمة.
- التأكد من توازن رأي المراجع فيما يخص قدرات المتطوع على العمل، لذا غالباً لا يمكن الاعتماد على أفراد الأسرة أو الأصدقاء كمرجع.

الفحوص الجنائية

أصبحت الفحوص الجنائية أحد المتطلبات الرئيسة لدى العديد من المنظمات مثل المستشفيات ودور الرعاية والمنظمات العاملة مع الأطفال والمراهقين والمعاقين، بل أصبحت جزءًا رئيسًا من واجبها نحو المستفيدين.

وتعد هذه الفحوص ضرورية في حالة تعامل المتطوع مع المال كجزء من عمله أو دخول منازل خاصة أو تقديم الاستشارة للمستفيدين فيما يخص أمورهم المالية.

عندما تكون هذه الفحوص من متطلبات منظمة ما، فيجب أن يجريها كل من المتطوعين والعاملين بأجر على حد سواء ودون تمييز.

تختلف الإجراءات الجنائية من ولاية لأخرى، وهناك عدد من القضايا التي يجب التأكد منها مثل:

- تكلفة فحص عدد كبير من المتطوعين.
- هل سيتم الإعلام عن الإدانات؟ وإن كان سيتم الإعلام عنها، فلن يتم تزكية الشخص الذي أدين و أفرج عنه لعدم توافر الأدلة.
- هل ستقوم الشرطة بإخبار المنظمة عن شخص ترى الشرطة خطورته، حتى وإن لم يدان في السنوات القليلة الماضية؟
- ما عدد السنوات الماضية التي سيشملها البحث؟ عادة ما تكون مدة محددة – عشر سنوات على سبيل المثال.

رغم أن الفحوص الجنائية توفر المعلومات التي تنبهت لها السلطات عن تاريخ الأعمال المتهورة، إلا أنه لا يجب الاعتماد عليها وحدها لمعرفة مدى مناسبة المتطوع للعمل من عدمه، ويمكن الرجوع في هذا الأمر إلى كتاب لندا جراف (ما وراء الفحوص الجنائية: ١٩٩٩).

عدم السماح بعمل المتطوع وحده

هناك بعض المنظمات لا تعتمد على الفحوص الجنائية فقط، بل تضيف إليها التأكد من عمل المتطوع باستمرار بمرافقة متطوع آخر أو عامل بأجر، وهو الأمر الذي يمكن أن يوفر دعمًا وسندًا للمتطوع في حالة ادعاء أحدهم عليه بالباطل.

سياسة اختيار المتطوعين

يجب أن تكون هناك سياسة لدى إدارة المنظمة لاختيار الموظفين المتطوعين الجدد، كما يجب مراجعة هذه السياسة بشكل دوري. تضمن هذه السياسة بالقدر الممكن استبعاد المرشحين غير المناسبين قبل دخولهم في المنظمة، والحد من المشاكل المستقبلية. كما يجب وضع الإستراتيجيات اللازمة للتأكد من التعامل السريع والفعال حال ظهور أي

صعوبة أو مشكلة.

تختلف بنود السياسة الموضوعة بناء على طبيعة العمل الذي سيُطلب من المتطوع، وقد يشمل ذلك الأمور التالية:

- تعطي نماذج استمارة التعيين فرصة للمتطوع المتقدم بإدراج أسماء اثنين أو ثلاثة مراجع، وكتابة ما يُبيِّن مناسبته للمهمة. من العبارات المستخدمة: "أنا لا أعاني – حسب علمي – من أي ظروف صحية أو جسدية وليس هناك ما يحد من قدرتي على العمل الموكل إليّ، وأتعهد بإعلام الشخص المسئول عني حال حدوث أي تغيير على هذه الحالة."
- كجزء من واجب المنظمة للعناية بالمستفيدين، قد يتم طلب إجراء الفحوص الجنائية من المتطوع الذي سيتعامل مع أشخاص ذوي ظروف خاصة أو في الأمور المالية. إذا كان الفحص الجنائي متطلباً، يجب أن يوضح ذلك في استمارة التقديم.

يجب على مدير البرنامج التطوعي أن يعرف أن فحص المتطوعين يحتاج إلى العديد من الإستراتيجيات للوصول إلى الأسلوب الأمثل، فاستخدام إستراتيجيات مثل: التوصيف الوظيفي الواضح ،والتوقعات الواضحة للمنظمة ومقابلة عمل شاملة وعميقة، بالإضافة إلى سؤال المراجع ،وربما إجراء الفحوص الجنائية، يكوّن في النهاية مزيجا يساعد مدير البرامج التطوعية على اتخاذ القرار السليم.

فحص العملاء

من المهم أن يقوم مدير البرامج التطوعية بممارسة واجباته ومسئولياته الخاصة بالعناية ،للتأكد من أن البيئة التي يعمل بها المتطوع آمنة. وتمتد هذه المسئولية لتشمل المدارس الاصلاحية وبيوت العملاء، فيمكن أيضاً أن تكون عملية الفحص ضرورية للعملاء لضمان أن العميل لا يشكل خطراً على المتطوع.

المصروفات النثرية

يجب على المنظمات إبداء اهتمام خاص بكل جوانب هذا الموضوع، وأن يكون لها موقف واضح حياله. تعويض المصروفات النثرية للمتطوع هو مصروف شرعي يجب أن يحسب ضمن ميزانية قسم المتطوعين. وستكون التكلفة للمنظمة بسيطة مقارنة بإسهامات

المتطوعين. وإن عدم تعويض المصروفات النثرية قد يحد من إقبال المتطوعين الجدد ،خاصة ذوي الدخول المنخفضة ،أو ممن لديهم التزامات مالية ضخمة.

بعض المنظمات قد تقرر عدم قدرتها على رد أي مصروفات، ففي مثل هذه الحالات، عليها أن توضح ذلك للمتطوعين الحاليين والجدد. وعلى الجانب الآخر قد يقرر بعض المتطوعين عدم المطالبة باسترداد بعض الأموال التي أنفقوها - بالرغم من حقهم في ذلك - لأنهم يرون أنها جزء من هوايتهم، أو أنها مساهمة منهم في المنظمة التي يعملون بها، وهنا لا يجب إشعارهم بضرورة المطالبة بهذه الأموال.

أنواع المصروفات النثرية

يجب على المنظمة أن تحدد أنواع المصروفات النثرية عند إعداد الميزانية. وتشمل هذه المصروفات ما يلي:

- بدل السفر

قد يكون ذلك ما يساوي تكلفة الانتقال بوسيلة عامة من وإلى مكان العمل. وقد يحتاج المتطوع إلى استخدام سيارته الخاصة لزيارة أحد العملاء، هنا يلزم على المنظمة أن تقرر إذا ما كانت ستدفع للمتطوع نفس ما تدفعه للعامل بأجر (حيث يحسب تأمين السيارة والإهلاك ضمن ما يأخذه)، أم ستدفع للمتطوع قيمة أقل كأن تدفع قيمة الوقود فقط.

- بدل الوجبات

عادة ما يتم منح المتطوع وجبة عندما يشارك في نشاط يُمنح العاملون فيه وجبات ،كالعاملين في حضانة، إذ يحصلون على وجبة مجانية. كما يُمنح المتطوع وجبة في العادة إذا ما كان عمله في مكان بعيد، كأن يعمل سائق حافلة لرحلة يوم كامل.

- الملابس

عادة ما يتم توفير اللبس الموحد للمتطوع، إذا كان من متطلبات العمل (كالعمل في مكافحة الحرائق أو العمل في مستشفى) توفير زي المتطوع قد يصبح - في ظروف أخرى - قضية يجب البت فيها مثل زي العامل الذي يتمزق عند عمله في إصلاح ما تسببت فيه العواصف من أضرار.

- المكالمات التي يجريها من المنزل

قد تكون هذه المكالمات بشكل عرضي، أو مستمرة كجزء من العمل، كأن يعمل في تنظيم جداول رحلات المتطوعين التي تنظمها الحدائق النباتية. وأيا كان الموقف فعلى المنظمة تحديد سياستها في تعويض المصروفات كجزء من عملية التخطيط لديها.

إعلام المتطوعين

يجب أن يعلم مدير البرامج التطوعية المتطوعين بسياسة المنظمة وإجراءاتها عند التعيين. ويجب أن تشمل هذه المعلومات:

- نوع النفقات التي يتم تغطيتها.
- طريقة حساب التعويض.
- السجلات المطلوب استكمالها من قبل المتطوع - بما في ذلك نموذج المطالبة.
- تعليمات عن كيفية المطالبة.

المكافآت

لا يجب خلط المكافآت الشرفية برد المصروفات النثرية، كما يجب التعامل معها بحذر لما قد تتسبب فيه من خفض لهياكل الأجور. بشكل عام لا يمكن إطلاق اسم عمل تطوعي على العمل الذي يقوم به شخص، ويتلقى في مقابله جائزة شرفية مهما كانت أهمية هذا العمل. فهذا يخرج عن تعريف التطوع الذي قدمناه في هذا الدليل بأنه: عمل بدون مقابل نقدي (وهذا بالطبع لا يحول دون تعويض المصروفات النثرية).

هناك بعض الحالات التي يتلقى فيها المتطوع مكافآت شرفية (بَدَلات) ،أو بعض المبالغ الصغيرة لكي تمكنه من القيام بعمله التطوعي (مثال: متطوعون دوليون يعملون في العالم الثالث، ويحتاجون إلى الحد الأدنى الذي يمكنهم من المعيشة وقت ممارستهم عملهم التطوعي). عادة ما تكون هذه المكافآت الشرفية أقل بكثير مما يمكن أن يتقاضاه وهو في بلده عن وظيفته العادية، ولذا لا يمكن اعتبارها أجرًا. وأحد الاختلافات الأساسية بين المكافآت الشرفية ورد المصروفات أن المكافآت خاضعة للضرائب.

شئون مهنية

يجب أن تنفَّذ الأنشطة التطوعية بطريقة تحترم احتياجات كل الأطراف المعنية من المستفيدين والمنظمات والعاملين بأجر والمتطوعين.

أي سوء تفاهم أو اختلاف يقع يمكن تفاديه أو الحد منه إذا:

- كان هناك تقدير لشئون كل طرف من قبل الجميع.
- كان هناك دعم من جميع الأطراف لدليل سياسات وإجراءات المنظمة ، الذي يبين الأعمال التي يقوم بها العامل بأجر فقط.
- وضعت الاتحادات المهنية ،والهيئات الحكومية ،دليل سياسات وإجراءات يخصها، والذي يأخذ في اعتباره احتياجات جميع الأطراف.
- تشاورت كل الأطراف مع بعضها بعضا .

الاتحادات المهنية

على الاتحادات المهنية حماية حقوق أعضائها، والانتباه إلى أي شيء من شأنه إلحاق الضرر بظروف عملهم، أو أمانهم الوظيفي، أو فرصهم الوظيفية، وربما:

- يخشون من الحاق الضرر بالأمن الوظيفي لأعضائهم ،إذا اتخذت الإدارة قرارًا بتوظيف متطوعين بدلا من العاملين بأجر كنتيجة لقلة الدعم.
- يشعرون بالخوف من أن تحد الإدارة من مسئوليات العاملين بأجر تدريجيًا ،وتوليها للمتطوعين.

يحق للعاملين بأجر الشعور بالقلق إذا:

- كان عليهم دعم المتطوعين والإشراف عليهم دون أن يُعْطَوا التقدير الكافي لما يلزم من وقت ،ومهارة، وتدريب، للقيام بهذه المهمة
- خافوا من استبدالهم بالمتطوعين ، أو حرمانهم من واجباتهم التي يحبونها.
- أما المتطوعون فقد:
- يعتقدون أن الاتحادات المهنية عندما تهتم باحتياجات أعضائها، قد تتجاهل

إسهاماتهم في تطوير وتوسعة نطاق الخدمات التي يقدمها العاملون بأجر.

- يشعرون أن قلة الدعم من المنظمة على الرغم من التزامهم بالعمل، إنما كان لدعم العاملين بأجر .
- يشعرون بالاضطرار إلى القيام بمهام إضافية في حالة حدوث إضراب.
- بغض النظر عن شئون كل طرف، غالباً ما يعترف الجميع بما يلي:
- رغبة كثير من الأفراد في القيام بعمل ذي قيمة، وفي نفس الوقت إشباع احتياجاتهم الشخصية كإنشاء علاقات اجتماعية جديدة، أو رفع الكفاءة الشخصية خارج نطاق قوة العمل مدفوع الأجر.
- وجود بعض المهام من الأفضل القيام بها من قبل المتطوعين وبدعم من العاملين بأجر مثل: مصادقة الآخرين، واستدعاء عدد كبير من الأفراد في وقت قصير في حالات الطوارئ.
- وجود بعض المهام التي يجب القيام بها من قبل عاملين بأجر مثلا عندما تكون الاستمرارية في العمل ضرورة لتحقيق التقدم ، أو الاستمرار في العمل، وكذلك في حالة الحاجة إلى توفير رعاية طبية متخصصة أو القيام بمهام قانونية.
- أغلب خدمات المجتمع التي توفر فرص عمل مدفوعة الأجر هي نتاج مبادرات قام بها متطوعون.
- وجود الكثير من العاملين – وفي نفس الوقت أعضاء الاتحادات المهنية – الذين يتطوعون في وقت فراغهم.
- وجود كم كبير من العمل التطوعي يتعلق بجمع التبرعات لتوظيف عمالة بأجر أو الحفاظ عليها.
- وجود كثير من المتطوعين النشطين في مجال تطوير المجتمع، ودعم تقديم خدمات جديدة أو الرفع من مستواها، وهذا بدوره يخلق فرص عمل بأجر.

بالرغم من أن كل طرف قد يحترم رأي الأطراف الأخرى، يظل هناك خطر حقيقي في حالة استمرار خفض تمويل الخدمات، سوف تضطر المنظمات لتقليل العمالة بأجر لديها، مما قد يتسبب في أن يُطلب من المتطوعين القيام بمهام أخرى، سواء أرادوا ذلك أم لم يريدوا، وسواء ناسبتهم أم لم تناسبهم.

إن إدراج عدد من البنود في دليل سياسة المنظمة وتطبيقها من شأنه أن يقلل من قلق الأطراف المختلفة، كما سيعطي فكرة عن التصرف الذي سيتخذ حال حدوث نزاع ما، وكمثال على هذه البنود:

- سيعمل كل من المتطوعين والعاملين بأجر على تحقيق أهداف المنظمة، مع مراعاة وضع الشخص السليم في المكان السليم وفي الوقت السليم.
- تحديد الفارق بوضوح بين المتطوعين، والعاملين بأجر من حيث : الأدوار ، والمسئوليات ،والتوقعات .
- مشاركة المتطوعين من شأنها رفع كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين بأجر والتوسع فيها ،وليست تهديدًا لأمانهم الوظيفي.
- في حالة وقوع نزاع مهني، لن يتوقع من المتطوعين القيام بعمل يقع تحت دائرة عمل العاملين بأجر إلا بعد موافقة جميع الأطراف المعنية وهي :الإدارة ،والعاملون بأجر ممن لهم علاقة بالنزاع ،وممثلوهم، والمتطوعون.

(انظر الملحق ١١: اتفاقية بين اتحادات جنوب أستراليا ومنظمة أستراليا للتطوع كمثال عما يمكن التفاوض حوله وقيمة هذا العمل.)

دراسة حالة

استدعت إدارة أحد المستشفيات المتطوعين، ليحلوا محل العاملين بأجر الذين أضربوا عن العمل، وذلك بالرغم من عدم وجود اتفاق بين العمال المضربين والمتطوعين. رفض المتطوعون العمل ، لعلمهم أن ذلك سيؤثر سلبا على علاقتهم الطيبةٍ التي كانوا يتمتعون بها مع العاملين بأجر وممثليهم إضافة إلى الإضرار بالخدمات مستقبلاً. طلب المتطوعون من الإدارة ترتيب اجتماع بين جميع الأطراف لحل المشكلة في أسرع وقت، وليقوموا بإعداد الإرشادات التي توضح السياسات والإجراءات المستقبلية.

قبل اتخاذ الإدارة أي إجراء في حالة نزاع مهني، يجب على جميع الأطراف أن يعبروا عن رؤاهم ودوافعهم ومصالحهم، وأن يكون هناك مشورة مشتركة وتطبيق للسياسات المعدة سابقا.

من المهم أن يقوم مدير البرامج التطوعية بإيصال رسالة واضحة للعاملين بأجر

مضمونها : أن المتطوعين يشعرون بالقلق من الاستخدام غير المناسب للمتطوعين تمامًا مثل ما يشعر العاملون بأجر.

الدعم المالي

تحتاج المنظمة لأن تكون مكانًا جذاباً للمتطوعين، وذلك يشمل بيئة العمل ،والمرافق ،وتحقيق الرضا من العمل. وهناك شكوى عامة من كثير من مديري البرامج التطوعية، تتمثَّل في عدم كفاية التمويل مما يحد من قدرة البرنامج التطوعي على تحقيق على النتائج الكاملة.

فإشراك المتطوعين في العمل له نفقاته. مجرد الدعِم المعنوي من قبل إدارة المنظمة ليس بديلا عن إمداد البرامج التطوعية بموارد واقعية تمكن البرنامج من تحقيق المستويات المطلوبة. ويعتمد الدعم الحقيقي للوجود التطوعي في تقدير الحاجة إلى بنية تحتية عالية الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج. وتعيين متطوعين دون تلك البنية التحتية لا يفيد أحدا، لا المنظمة ولا المستفيدين ولا المتطوعين.

يجب على إدارة المنظمة مراعاة نفقات التطوع قبل تعيين المتطوعين، فهناك المرتبات، والمصروفات الثابتة، ومصروفات التشغيل. (انظر الفصل الخامس عشر: الإدارة المالية)

تأملات

إدارة المخاطر

هل منظمتك:

- توفر بيئة آمنة للمتطوعين، بما في ذلك حماية المباني والممتلكات الشخصية؟
- تحدد بشكل دوري عوامل المخاطرة المحتملة في مختلف الأنشطة؟
- تضمن تيسير ظروف العمل لذوي الاحتياجات الخاصة؟
- لديها شخص/لجنة مسؤوليتها برنامج إدارة المخاطر في المنظمة؟
- توفر الغطاء التأميني المناسب :
  - للحوادث الشخصية للمتطوعين؟

- لفقدان المتطوع لممتلكاته أو الإضرار بها؟
- عن مسئولية أعضاء مجلس الإدارة؟
- عن مسئولية المتطوعين؟

- تتأكد من علم جميع العاملين بالمتطلبات والاستحقاقات والمسئوليات التي عليهم قبل بدئهم في العمل وتوفر لهم التدريب المناسب؟
- توفر معلومات عن الشخص الواجب الاتصال به حال الحاجة إلى مزيد من المعلومات أو الإرشادات؟
- تحتفظ بسجلات مناسبة عن:

- مكان ووقت عمل المتطوعين ؟
- أسماء المتطوعين ،وعناوينهم ،وأقاربهم للاتصال وقت الطوارئ، وأي معلومات ضرورية عن الحالة الصحية ؟

- لديها نماذج خاصة بالإعلام عن وقوع حادث، ونماذج للمطالبات التأمينية؟
- لديها سياسات وإجراءات معمول بها تتعلق بتعيين المتطوعين ،وتغطي واجب المنظمة في رعاية المستفيدين والجمهور؟ وهل تشمل:

- بندًا في نموذج استمارة التقديم الخاصة بالمتطوع يطلب منه الإدلاء بأي ظرف أو سبب قد يحد من قدرته على العمل؟
- نظامًا يحدد مدى الحاجة إلى مزيد من الفحص للمتطوعين إضافة إلى مقابلة العمل الأولى، وذلك في الحالات التي يمكن أن تكون فيها خطورة على أي طرف من الأطراف؟
- احتياطات أخرى لضمان عدم الاضرار بالفئات المعرضة للخطر (مثل الأطفال)؟
- إستراتيجيات للتعامل بسرعة وفعالية، مع أية مشكلة أو صعوبة تظهر في الأفق؟

- توفير الموارد المناسبة لضمان سير العمل في البرنامج بكفاءة وعلى نحو آمن ،وبما يتوافق مع المتطلبات القانونية؟
- لديها خطط طوارئ لتغطية تغيب المتطوع ،حتى لا يتوقف البرنامج أو الخدمة؟

المصروفات النثرية

هل منظمتك:

- تقوم بتعويض المصروفات النثرية للمتطوع؟
- تراجع باستمرار السياسة المتعلقة بالمصروفات النثرية؟
- تخبر المتطوع بسياستها في هذا الشأن قبل البدء في العمل؟
- لديها نظام واضح يحتوي على:
  - نموذج مطالبة؟
  - تعويض سريع للمصروفات؟

الشئون المهنية

هل منظمتك:

- تتشاور مع جميع الأطراف المعنية وتحترم مصالحها؟
- لديها سياسة واضحة:
  - تضمن عدم الخلط بين وظائف المتطوعين والعاملين بأجر، وتوفر توصيفًا وظيفيًّا واضحا؟
  - توضح دور كل طرف من الأطراف حال حدوث نزاع مهني؟

الدعم المالي

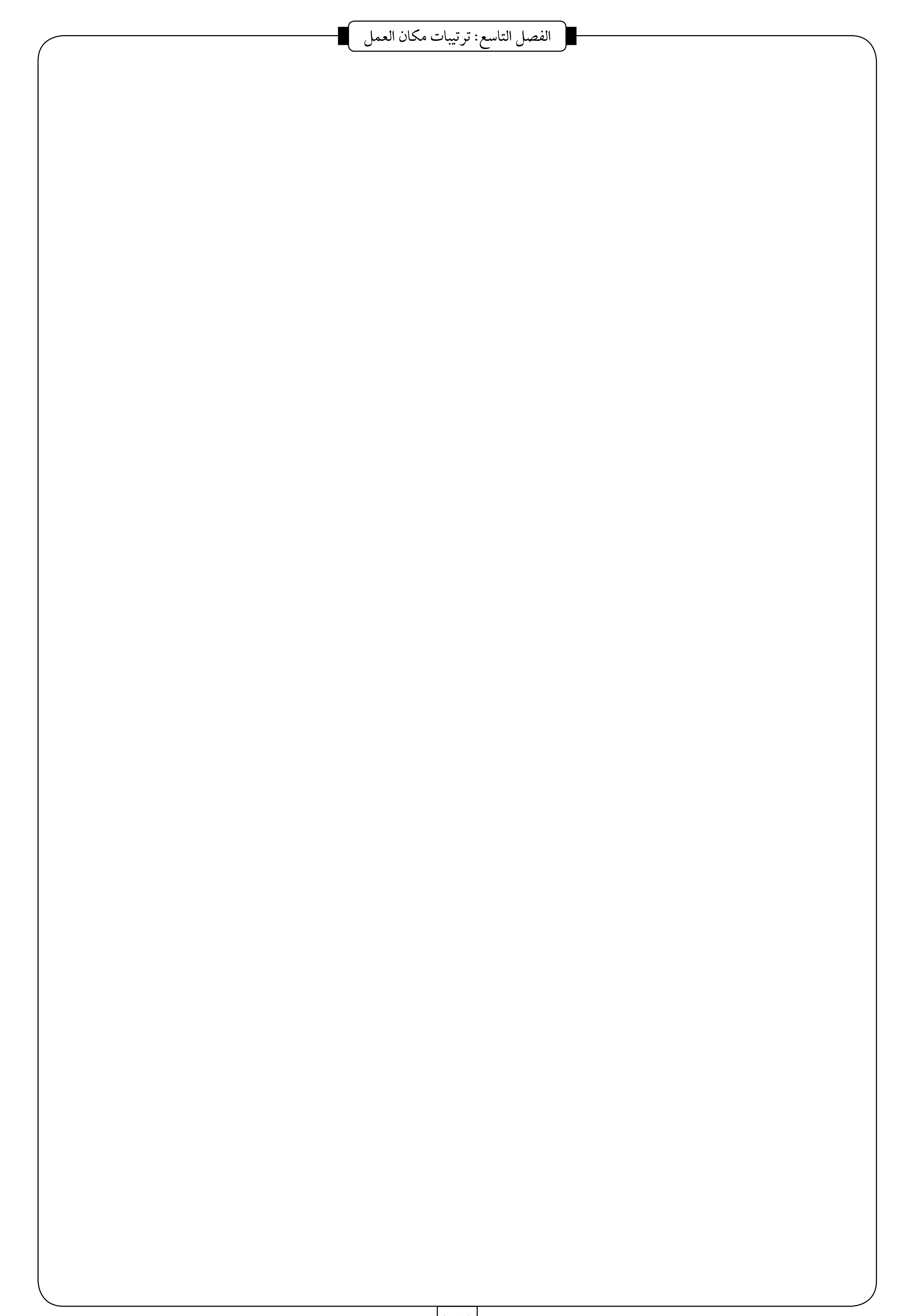
هل منظمتك:

- لديها بند يتعلق بمشاركة المتطوعين في ميزانيتها؟ وهل تعمل على تخصيص مبالغ لتفي بالتزاماتها نحو توفير بنية تحتية وآليات دعم تضمن التأكد من إمكانية تحقيق أهداف البرنامج؟

خلاصة القول

إن المجالات التي نوقشت في هذا الفصل تناسب جميع المنظمات.

بدلا من العمل على حل المشكلات بعد وقوعها، يجب على المنظمات أن تفكر في جميع القضايا المرتبطة بمشاركة المتطوعين قبل أن تبدأ في أي برنامج تطوعي، كما يجب عليها مراجعتها بشكل دوري. كما يجب أن يعلم مدير البرنامج التطوعي والمتطوعين أن المنظمة قد راعت جميع ما يترتب على الوجود التطوعي، وأن لديها الترتيبات اللازمة لإيجاد بيئة عمل آمنة ومسئولة وعملية للجميع.



تصميم الوظائف التطوعية

"التصميم السليم للوظيفة التطوعية أمر حيوي لنجاح البرنامج التطوعي."

بيتي بي ستولنجز

هناك عدد من العوامل الواجب مراعاتها عند البدء في عملية تصميم الوظيفة التطوعية:

- التعرف على الاتجاهات الحالية في عالم التطوع سواء محليا أو وطنياً أو حتى عالميًا.
- الدراية بالأسباب التي تدفع الأفراد إلى التطوع بأوقاتهم وخبراتهم.
- الحرص على أن تكون ابتكاريًّا ومرنًا عند تصميمك للمناصب.
- الوضوخ بخصوص توقعات جميع الأطراف المعنية .
- طرح الأسئلة الصحيحة للحصول على تصور دقيق عن احتياجات جميع الأطراف المعنية.
- تحديد المزايا للمتطوعين.
- تحديد متطلبات الوظيفة من خلال تقييم الاحتياج.
- إعداد التوصيف الوظيفي.

يجب أن ينظر مدير البرامج التطوعية إلى الوقت الذي يقضيه في تحديد الوظائف التطوعية وتخطيطها وتصميمها على أنه استثمار طويل الأجل يضمن نجاحًا وحياة طويلة للبرنامج. كما أن التصميم السليم للوظائف التطوعية يساعد في عملية التوظيف، ويضمن تحقيق الأهداف وتحقيق احتياجات جميع الأطراف المعنية.

لا يتم ترك هذه العملية لمدير البرنامج وحده، بل من الضروري أن تكون نتاج عمل فريق كامل، وكل الموظفين لهم دور هام بالإسهام في المعلومات التي ستنتج منها الوظائف.

لمحة عن الاتجاهات التطوعية

يعد تحليل الاتجاهات الاجتماعية في التطوع أولى الخطوات الهامة في هذه العملية، لما لهذه الاتجاهات من أثر على البرنامج التطوعي وعلى التوظيف وعلى درجة نجاحك في جذب المتطوع المناسب للعمل في البرنامج.

ويجب وضع الاتجاهات الديموغرافية في الاعتبار أثناء تصميم الوظائف والبرامج للمتطوعين ، ويمكن الاستعانة بالمكتب الأسترالي للإحصاءات في هذه الشأن (انظر الفصل الثالث)، وفيما يلي بعض الإحصاءات التي تعتبر أمثلة على بعض الاتجاهات التطوعية التي حصرها مكتب الإحصاءات في عام ٢٠٠٦ ونشرها في عام ٢٠٠٧.

- زاد التطوع في المناطق الريفية عنه في المدينة فسجل الأول(٣٨٪) في مقابل (٣٢٪) للثاني.
- الدلالات: يمكن الاستفادة بشكل كبير من هذا الاتجاه إذا كنت تدير برامج تطوعية في مناطق ريفية، ولكن يجب أن تضع في اعتبارك أن خفض الحكومة لبعض خدماتها يمثل عبئًا كبيرًا على المقيمين في الريف.
- يعمل أكثر من ثلاثة أرباع المتطوعين على المستوى الوطني (٧٨٪) في وظائف بأجر - سواء بدوام كامل أو بنصف دوام.
- الدلالات: كن مرنًا في ساعات العمل المتوقعة من المتطوع، فلا تضع الوظائف كلها على أساس دوام كامل (من الساعة التاسعة إلى الساعة الخامسة)، و ضع في اعتبارك أن كثيرًا من المتطوعين لديهم مسئوليات أخرى.
- تباين التوزيع العمري للمتطوعين في مختلف المجالات التطوعية، فنجد أن المجموعة العمرية الغالبة هي (من ٣٥ إلى ٤٩) في مجال التعليم والرياضة والأنشطة الترفيهية. أما في مجال الإغاثة وخدمة المجتمع، فكانت المجموعة العمرية الغالبة هي (٦٥ عامًا) فما فوقها.

الدلالات: يمكن استخدام هذه الأرقام بطريقتين: الأولى: تصميم وظائف تتناسب مع اهتمامات وخبرات المجموعة العمرية. الثانية: تصميم وظائف تجذب المتطوعين من خارج المجموعة العمرية الغالبة.

- مشاركة الأسرة في التطوع سَجَّل معدلات مرتفعة في جميع المجموعات العمرية.

الدلالات: استحسان الناس للوظائف التطوعية التي تشمل الأسرة بأكملها.

- وجد أن المجموعة العمرية (من ١٨ إلى ٢٤) صاحبة أعلى معدل نمو في التطوع بين عامي ١٩٩٥–٢٠٠٦. كما سجلت الإحصاءات أن دافع المجموعة العمرية (من ٢٥ إلى ٤٤) والمجموعات العمرية الأكبر منها للتطوع يتمثل في مساعدة الآخرين وعمل شيء له قيمة.

الدلالات: من المهم توفير فرص للشباب كي يطوروا مهاراتهم ويوسعوا من علاقاتهم، وعلى الرغم من النظرة العامة إلى الجيل (س)على أنه جيل أناني، غير أنه حريص مع الأجيال الشابة على الاشتراك في الأنشطة التي تحدث تغييرًا وتصنع فارقاً.

كانت تلك بعض الأمثلة على عدد من الاتجاهات الواجب مراعاتها عند تصميم الوظائف والبرامج.

الدوافع

هناك العديد من الأسباب التي تدفع الناس إلى التطوع. تختلف هذه الأسباب حسب السن والخبرة والوضع الوظيفي والوقت المتاح ومحل الإقامة والسعي وراء قضية أو هدف ما.... إلخ

وتعتبر معرفة دوافع الناس للتطوع أمرًا هامًا، ويساعد مدير البرنامج التطوعي على تحقيق التبادلية المطلوبة، أي تحقيق المتطوع لأهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحقيق احتياجاته هو أيضا.

من الضروري أن نتخلى عن الفكر التقليدي السائد بأن التطوع دافعه فقط حب الآخرين، على الرغم من أن هذا الدافع قد سجل أعلى المعدلات في احصاءات (٢٠٠٧). وقد سجلت

دوافع أخرى معدلات مرتفعة أيضًا مثل :التواصل الاجتماعي ،والنشاط في المجتمع.

لا يوجد إحصائيًّا ما يثبت أن المجموعة العمرية (من ١٨ إلى ٢٤) تتطوع لتحقيق رغباتها فقط، بل تُبين الإحصاءات أن نسبة(٥٢،٩٪) منهم أوضحت أن دافعها من التطوع هو مساعدة الآخرين أو مساعدة المجتمع، و(٣٨،٢٪)كان دافعهم عمل شيء مفيد. وكثير منهم كالجيل الذي سبقهم يمكن أن يكونوا متحمسين لقضايا معينة.

إن التطوع عبارة عن شراكة ومنفعة متبادلة، يتم فيها اعتبار احتياجات جميع الأطراف المعنية.

الوظائف الابتكارية والمرنة

يمكننا أن نكون أكثر ابتكارية فيما نصممه من وظائف إذا ما راعينا البيانات الديموغرافية: كالعمر والدوافع .. إلخ، والاتجاهات التطوعية: كالتطوع قصير الأجل وتطوع الشركات، واستشراف الاتجاهات التطوعية المستقبلية. وهذا الابتكار يُوجِد وظائف جديدة بدلاً من أن نحصر أنفسنا في الوظائف والأدوار التقليدية.

على الرغم أن الأدوار التقليدية قد تكون مهمة في بعض المنظمات، إلا أنه من المهم إنشاء وظائف تحقق احتياجات الأطراف المعنية، وتجذب متطوعين جدد، وتوسع وتنوع في نطاق البرامج والخدمات المقدمة. إن المرونة في ساعات العمل ومكانه (العمل في الموقع، أو بعيدًا عنه، أو من المنزل) يجب أن توضع أيضًا في الاعتبار.

المناصب التي تكون جذابة، ومصممة بمهنية، وإبداعية في استثمار خبرات المتطوع، ومرنة في ساعات العمل، يمكنها جذب متطوعين جدد وتنشيط المتطوعين الحاليين.

توقعات الأطراف المعنية

لكل طرف في العملية التطوعية توقعاته من البرنامج أو الخدمات المقدمة، وتتباين هذه التوقعات حسب علاقة كل طرف بالبرنامج. ومن واجب مدير البرنامج التطوعي التأكد من أن التوقعات واضحة ومصاغة بدقة لكل الأطراف وأنها منعكسة في تصميم الوظائف التطوعية، وفيما بعد في التوصيف الوظيفي لكل منها، وتشمل هذه التوقعات ما يلي:

- توقعات المنظمة من المتطوع.
- توقعات المتطوع من المنظمة.
- توقعات المدير من المتطوع.
- توقعات المتطوع من مدير البرنامج التطوعي.
- توقعات المستفيدين من المتطوع.
- توقعات المتطوع من الوظيفة.

توجيه الأسئلة الصحيحة

عند البدء بعملية التصميم الوظيفي، من المفيد أن تسأل نفسك والآخرين المشاركين عدة أسئلة للتأكد من الاحتياجات الحالية والمستقبلية. وسوف يشجعك ذلك على التفكير الابتكاري بخصوص الخبرة المطلوبة من المتطوع مما يؤدي إلى تنوع وتوسع في البرامج الحالية أو إنشاء لبرامج جديدة.

هل يحتاج جميع المتطوعين أو بعضهم إلى التدريب ،ليتوافقوا مع متطلبات الوظائف الموكلة إليهم؟

علينا أن نركز أسئلتنا على تقديم الخدمة أولا وليس على المتطوعين. تقول ايليس (١٩٩٤: ١١): "لا تحد من إمكانيات البرنامج بأن تسأل المتطوعين عما يمكن أن يقدمونه. بل اسألهم عن المطلوب تقديمه في مجال ما. وإلا فستكون إجابة السؤال الأول عبارة عن صور نمطية وأحكام مسبقة لما يستطيع أن يقوم به المتطوعون ومالايستطيعون."

وقد وضعت ايليس بعض الأسئلة التي تحض على التفكير والتي سوف تساعدك في التفكير الابتكاري:

- ما النشاط الذي نقوم به حاليا ونود الاكثار منه؟
- ما احتياجات عملائنا / زبائننا الحالية التي لم تتم تلبيتها ولا نستطيع فعل شيء حيالها حالياً؟
- ما الذي سوف يساعد العاملين بأجر في عملهم؟

- ما الذي يمكن أن يتغير في عملنا إذا توافر لدينا مزيد من الوقت والمهارات؟

إذا أردت جذب ذوي الاحتياجات الخاصة للتطوع، فعلينا أن نسأل ما الظروف والاعتبارات والموارد المطلوبة من أجل ذلك؟ مثل هاتف بأزرار كبيرة الحجم، أو شاشة كمبيوتر مكبرة، أو وجود منحدر لمن يستخدم الكراسي المتحركة ، أو مرونة في عدد ساعات العمل، إلخ.

مزايا التطوع

إن التطوع الفعال هو عملية تبادلية، يتم فيها إشباع احتياجات جميع الأطراف، لذا يجب أن يعكس التصميم الوظيفي ذلك المبدأ الهام. لتحقيق متطلبات العملية التبادلية، يجب توضيح المزايا المتوقعة التي سوف يحصل عليها المتطوع من عمله. ويمكن كتابة هذه المزايا في التوصيف الوظيفي كإستراتيجية توظيف جذابة، وهو أمر اختياري.

وتتراوح المزايا بين التواصل الاجتماعي، واكتساب المهارات، والتدريب ،والخبرة ،والاندماج في عمل ذي معنى مثل: بناء المجتمع والبيئة ،وحقوق الإنسان.

تحديد متطلبات الوظائف

إن العوامل المذكور أعلاه يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات وتصميم الوظائف.الخطوة التالية هي قياس احتياجات كل من:

البرنامج، مع الأخذ في الاعتبار:

- رسالة المنظمة ورؤيتها.
- أهداف المنظمة.
- مدى تحقق أهداف برنامجك، فلو لم تكن متحققة، فيجب معرفة السبب. وما الذي نحتاج إلى إضافته أو تغييره؟

- المستفيدين من الخدمة.
- المنظمة.
- فريق العمل الحالي.

يجب أن نكون مبدعين في تحديد الأدوار، التي يمكن أن يؤديها المتطوعون ، مع العلم بأن كثيرًا من المتطوعين الذين يعرضون خدماتهم للمنظمة يتمتعون بوظائف مجزية ومستوى عالٍ من المهارات.

من المفيد توجيه بعض الأسئلة التي تمكن فريق العمل من التفكير بشكل مبتكر في ما يمكن عمله للتقدم بالعمل. وهذه العملية تمكن الموظفين من المساهمة في التفكير في كيفية تنويع وتوسيع نطاق البرنامج. وهنا يجب مراعاة ما يلي:

- احتياجات الأطراف المعنية.
- المتطلبات من حيث المعرفة والمهارة والخبرة والوقت.
- الموارد المادية.
- الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ المبادرات الجديدة.
- الاتجاهات الجديدة أو الصاعدة.

المتطلبات مثل :الفحوص الجنائية ،والفحوص الطبية، والتحقق من رخص القيادة يجب اعتبارها أيضاً.

كما يجب على مدير البرنامج التأكد من أن الوظيفة التي تتم دراستها لا تقع في نطاق وظائف العاملين بأجر. وكلما زاد تنوع الوظيفة التطوعية ومرونتها، سهل توظيف المتطوعين فيها. وعلى الرغم من أن ليس كل المتطوعين يرغبون في العمل في وظيفة يقابلون فيها باستمرار أدوار متحدية وغير مألوفة. إلا أن الأغلب سيرحب بفرص للمشاركة في أعمال جديدة ومبتكرة.

يجب الحفاظ على التوازن بين الوظائف المصممة، فيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في التأكد من تحقق التوازن المطلوب، ويمكن للقارئ أن يفكر في مزيد من الاقتراحات بالإضافة إلى تلك المذكورة أدناه:

التباين

اتصال مباشر مع المستفيد بالخدمة	لا يوجد اتصال مع العميل
تكوين علاقات (تتسم بالاستمرارية والديمومة)	متنوع (علاقات قصيرة الأجل، وتعامل لمرة واحدة)
مسئوليات وأدوار فيها تحد	مسئوليات وأدوار عادية أو تقليدية
ساعات العمل المعتادة (من الساعة الخامسة إلى الساعة التاسعة)	ساعات عمل مرنة (مسائية أو في الصباح الباكر، أو في العطلات الأسبوعية)
عمل داخل المنظمة	عمل من المنزل
قصير الأجل (بالمشروع / بالمهمة)	طويل الأجل
جماعات مستهدفة (شبابية أو عرقية أو عمرية أو ريفية)	المجتمع بأسره
وظائف تطوعية فردية	تطوع أسْري
جسدي	عن بعد

تصميم التوصيف الوظيفي

يخدم التوصيف المكتوب للوظائف التطوعية عددًا من الأغراض، كما هو الحال في الوظائف بأجر.

ومن ذلك:

- يُمكِّن جميع العاملين من فهم أدوار ومهام كل منهم.
- يعد أداة مفيدة في التوظيف.
- يشكل قاعدة للإشراف على العاملين وتقييمهم.
- يقلل من الغموض والخلط في العمل.
- يساهم في تعزيز الإحساس بالمشاركة ذات الهدف في البرنامج.
- يساعد في إيجاد علاقات عمل طيبة مع العاملين بأجر.
- يساعد في التخطيط والتصميم الابتكاري لوظائف جديدة، ويحسن من الخدمات المقدمة.

هناك عدد من المكونات التي يجب توافرها في التوصيف الوظيفي الجيد:

- المسمى الوظيفي.
- وصف الوظيفة والغرض منها.
- مسئوليات الوظيفة.
- واجبات محددة يتعين القيام بها.
- المؤهِّلات: الخبرات والمهارات والمعرفة والتدريب.
- الخصائص الشخصية المطلوبة.
- التدريب ويشمل ذلك المتطلبات القانونية مثل :الصحة ،والسلامة المهنية.
- الإطار الزمني، ومواعيد الحضور والانصراف.
- مكان العمل.
- السفر .
- الإشراف، بمعنى: من هو الشخص المسئول عن المتطوع؟
- متطلبات خاصة مثل الفحوص الجنائية ،أو الفحوص الطبية، أو رخص القيادة.
- المزايا الوظيفية للتطوع.

يحدث في بعض الأحيان أن يتقدم إلى منظمتك متطوعون يسعون إلى القيام بعمل معين، ولديهم مهارات تكون مفيدة لبرنامجك. يمكنك في هذه الحالة تصميم توصيف وظيفي (بعد مناقشة الأمر مع المتطوعين والعاملين بأجر) بما يحقق استثمار خبراتهم ويضمن تحقيق احتياجاتهم وتوسيع نطاق البرنامج.

(انظر الملحق ١٢: التوصيف الوظيفي لوظائف المتطوعين: نقاط تؤخذ في الاعتبار)

تأملات

هل تأخذ منظمتك في اعتبارها آخر الاتجاهات التطوعية، أثناء تصميمها للوظائف التطوعية بالشكل الذي يعظم من دورها في المجتمع؟

هل – بصفتك مديرًا للبرنامج التطوعي – تحد تفكيرك داخل نطاق الدور الحالي للمتطوعين بدلاً من التفكير في التوسع في دور هؤلاء المتطوعين بناء على احتياجات المجتمع؟

خلاصة القول

يُعدُّ تصميم الوظائف التطوعية بشكل يجعلها مثيرة للاهتمام وفعالة ومرضية ومرنة ،وتمثل تحديًا للمتطوع، أمرًا أساسيًا لنجاح أي برنامج تطوعي.

ويساعد ذلك – إلى حد كبير – في:

- الاستفادة من خبرة المتطوع إلى الحد الأقصى.
- بناء العلاقات على أساس التبادلية.
- التقليل من معدل دوران المتطوعين.
- إيجاد قوة عمل تطوعية متسقة ويمكن الاعتماد عليها، وتسمح باستمرار العمل المثمر بينهم وبين العاملين بأجر.

إن الوظائف المصممة بابتكار ،أكثرُ قابلية لتمكين المتطوعين من الشعور أنهم يحدثون تغييرًا بعملهم.

إن كتابة التوصيف الوظيفي الواضح يعبر عن مهنية في العمل تحقق احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية، وتزيل – إلى حد كبير – أي غموض قد يكتنف الأمر.

التوظيف وإجراء المقابلات الشخصية وعمليتا اختيار المتطوعين والاستقراء

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل توظيف المتطوعين عن العلاقات العامة للمنظمة

سوزان ج. ايليس

سوف نتناول في هذا الفصل:

١. التوظيف.
٢. عملية التوظيف.
٣. إجراء المقابلات الشخصية ،واختيار المتطوعين.
٤. البرنامج التعريفي للمتطوعين الجدد.
٥. الهدف.
٦. المحتوى.

التوظيف:

التوظيف هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والتأكد من أن هذه المطابقة ستقدم خدمات عالية الجودة، مع تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمتطوع والمنظمة.

يمكن أن يتم التوظيف من خلال إطار عمل استباقي أو تفاعلي (كردة فعل)، وعلى الرغم من أن الإطارين مقبولان كمحفزين لتِوظيف المتطوعين، إلا أن المنهج الاستباقي يمكن من اختيار المتطوعين بتدقيق وتفحص أكبر.

لا يمكن تفادى اللجوء إلى التوظيف التفاعلي – في معظم الأحوال – عندما يترك متطوع أو مجموعة من المتطوعين العمل فجأة وتظهر – بشكل مفاجئ – الحاجة إلى شغل وظيفة (أو وظائف) شاغرة وبسرعة. وعلى الرغم من ذلك، هناك وسائل تمكن مدير برامج العمل التطوعي من التنبؤ بإمكانية حدوث ذلك الموقف. إن

تطبيق ممارسات الإدارة السليمة التي تقوم – بشكل مستمر - بمراقبة وتقييمالعمليات والأداء والنتائج، بالإضافة إلى قياس مستويات الرضا، غالبًا ما تحدد العلامات التحذيرية المبكرة التي قد تشير إلى عدم الرضا والإحباط الذي يشعر به المتطوعون. و هناك – بالطبع - أوقاتًا تتدخل فيها الأسباب الشخصية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تدفع حالة المتطوع الصحية إلى أن يستقيل.

ويشير التوظيف الاستباقى للعاملين إلى أنه قد تم اتخاذ الخطوات التالية:

- تم عمل التخطيط اللازم.
- تم أخذ التوجهات والاحتياجات الحالية / المستقبلية في الاعتبار.
- تم تطبيق منهج مهني.
- تم تنظيم البرامج تنظيمًا جيدًا.
- يوجد شعور عام بالثقة في البرنامج.

وبعبارة أخرى، يعلن مدير برامج العمل التطوعي والعاملون بها للعالم الخارجي أنهم واثقون ومستعدون جيدًا، وأنهم على أتم الاستعداد لتوظيف المتطوعين في برامجهم.

سوف تساعد إستراتيجيات التوظيف الفعالة على ضمان تحقيق ما يلي:

- تقديم خدمات أفضل.
- تقديم خدمات أكثر تنوعًا.
- إعداد فريق من المتطوعين يتمتعون بمجموعة متنوعة من المهارات والخبرات والرؤى.
- رضا المتطوعين.
- تحقيق أهداف ومقاصد البرامج.

وقد أكد كل من ماكرلى، ولينش (١٩٩٦:٣٣) على أن عملية التوظيف لا تعد عملية يتم من خلالها إقناع الأفراد بعمل شيء لا يريدون عمله، لأن المتطوعين يمنحون وقتهم للعمل التطوعي فقط إذا كانوا راغبين في عمل ذلك. بل إننا - بالأحرى - يجب أن ننظر إليها على أنها عملية يمكننا من خلالها أن نثبت للأفراد أنهم قادرون على عمل أشياء هم

بالفعل يريدون عملها.

إن مقولة إيليز التي ذكرناها في بداية هذا الفصل تستحق أن نأخذها بعين الاعتبار أيضاً عند وضع إستراتيجيات التوظيف. وإنه لمن الأهمية بمكان فهم نظرة الناس للمنظمة ،وبرنامج العمل التطوعي. ففي واقع الأمر، أنت تحاول "بيع" فكرة للناس. إن الأفراد الراغبون في منح وقتهم وخبراتهم، سيتجهون أكثر إلى منظمة تتصف برامجها بأنها:

- ذات مكانة عالية.
- تحظى باحترام كبير.
- تحقِّق نجاحًا وتُحدِث فارقاً.

بينما يسعى معظم الأفراد إلى التطوع من أجل هدف أو غاية ما، أكثر مما يسعون إلى الانضمام لمنظمة معينة، في بعض المنظمات مثل: منظمة الصليب الأحمر ،ومنظمة العفو الدولية ،يصبح الهدف والمنظمة مترادفين. وهذا ما يجعل توظيف المتطوعين أكثر سهولة. وعلى العكس، سوف تجد المنظمة أنه من الصعوبة بمكان توظيف متطوعين جدد إذا لم تكن تلك المنظمة:

- ذات مكانة عالية.
- تشجع الإنجازات التي تحققت من البرنامج.

هناك نقطة أخرى تجدر الإشارة إليها، ألا وهى وضع المتطوعين في المنظمة التي ينضمون إليها، حيث سيؤثر سلوك المنظمة تجاه المتطوعين على حملة التوظيف. لن يكون الناس مستعدين لمنح وقتهم وخبراتهم لمنظمة، لا تقدر إسهاماتهم، وتهمش عملهم، وبرنامجهم التطوعي.

عملية التوظيف:

١. قم بتحديد الأهداف.
٢. تتضمن هذه العملية عمل تقييم "لاحتياجات البرنامج"، وتحديد نتائج البرنامج ثم مراجعة الوظائف الحالية و / أو تصميم وظائف جديدة.
٣. قم بمراجعة/كتابة الأوصاف الوظيفية :

٤. قم بمراجعة الأوصاف الوظيفية الحالية، وكتابة الأوصاف الوظيفية الجديدة، لتعكس أهداف عملية التوظيف.

٥. اختر الأساليب التي سيتم استخدامها:

سوف تتأثر هذه الأساليب – جزئيًّا - بالموقع الجغرافي (على سبيل المثال مناطق الريف أو الحضر، والعواصم أو الضواحي)، وعدد المتطوعين المستهدفين والمهارات المطلوبة. ومن المفيد جدًا عقد جلسات العصف الذهني وتبادل الأفكار لوضع قائمة بتلك الأساليب بالتعاون مع العاملين الآخرين.

أحد الوسائل على سبيل المثال عقد جلسة معلومات يتم الترويج لها على نطاق واسع، وتعرض فيها الأوصاف الوظيفية. وفى الغالب، سوف يثمر ذلك عن وجود مجموعة متنوعة من الأفراد. وبناء على صيغة الاعلان، هناك احتمال كبير أن يعجب أحد الحضور بأحد الأوصاف الوظيفية ،ويكون ذلك سببًا في شغل الوظيفة.

يجب أن يتم من خلال جلسة المعلومات ما يلي:

- تقديم منظمتك و / أو برنامجك، واستعراض المهمة والمقاصد والأهداف.
- توضيح أهداف البرنامج وإنجازاته والخدمات التي يتم تقديمها.
- توضيح المتطلبات أي المؤهلات المطلوبة و / أو الخبرات والمهارات والمعرفة.
- مناقشة أي متطلبات خاصة ، على سبيل المثال: أي فحوصات أمنية أو صحية أو التحقق من رخصة السائق،... إلخ.
- تقديم معلومات عن سياسة تعويض النفقات النثرية ،والغطاء التأميني.
- التركيز على الفوائد التي ستعود على المتطوع، بما في ذلك الدورات التدريبية التي سيحصل عليها (إذا كان ذلك ملائماً).
- التأكيد على أهمية مشاركة المتطوعين لإحداث تغيير على أرض الواقع.
- وضع الخطوط الأساسية لعملية اختيار المتطوعين.
- ذكر المتطلبات الخاصة بالالتزامات الزمنية.
- ضمان وجود الأوصاف الوظيفية في مكان يسهل على الحضور الحصول عليها

وقراءتها.

- ضمان إمكانية حصول الحضور على استمارات التقديم ،حتى يمكنهم الحصول عليها وملؤها (مع كتابة آخر موعد للتقديم بوضوح).
- التأكيد على تقدير المنظمة للمتطوعين وبرامج العمل التطوعي. وسيزيد اهتمام الناس أكثر إذا أدركوا أن جهودهم وأعمالهم سوف يتم تقديرها، والإشادة بها ولن يتم تهميشهم.

سوف تكون الحملة التوظيفية فرصة جيدة يمكنك من خلالها عرض برنامجك وأي معلومات خاصة بالمنظمة التي تعمل بها. وسيكون ذلك في الواقع جزءًا من إستراتيجية أكبر للترويج للمنظمة. كما إنها سوف تكون فرصة عظيمة لإشراك المتطوعين في بعض أهم الأعمال التي سوف يقوم بها مدير برامج العمل التطوعي.

وكخيار آخر، يمكن أن يتم التركيز خلال التوظيف على شغل وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف المماثلة، وبهذه الطريقة يمكن استهداف مجموعات محددة من الناس – على سبيل المثال: المستشارون والأشخاص الذين يتمتعون بمهارات وخبرات في مجال المحاسبة المالية. إن التوظيف المستهدف يتيح الفرصة للمنظمة للظهور بشكل أفضل أمام الشريحة المستهدفة. مثال ذلك: الطلبة في الحرم الجامعي.

ويمكن أن يكون التوظيف المستهدف فعالاً للغاية إذا تم مزجه، مع بعض الإستراتيجيات التسويقية البسيطة التي تلبي احتياجات الجمهور المستهدف.

من الوسائل الأخرى التي يمكن من خلالها الوصول إلى الناس:

- استخدام الإنترنت:
  - الإعلان عن الوظائف الشاغرة والأوصاف الوظيفية على الموقع الإلكتروني لبرنامجك.
  - إدراج استمارات تقديم إليكترونية.
  - الإعلان عن الوظائف الشاغرة على المواقع الإليكترونية المتخصصة.
  - التواصل عبر الشبكات الاجتماعية.

- نشر مقطع فيديو قصير عن المنظمة ،التي تعمل بها في موقع اليوتيوب.
  - الراديو (الإقليمية / الخاصة بالعاصمة / المجتمعية).
  - التلفزيون.
  - الصحف، ولا سيما الصحف المحلية التي يحتمل أن يقرأ الأفراد تفاصيلها أكثر.
  - المجلات.
  - رسائل البريد المباشرة.
  - العروض / منافذ البيع.
  - المطبوعات والملصقات والنشرات الإعلانية.
  - الأحداث الجانبية مثل توزيع النشرات / المطبوعات فى الندوات أو المؤتمرات.

بينما ستضطر الإعلانات التليفزيونية والإذاعية أن تكون مختصرة إلا إذا كان في إمكانك الإعداد لمقابلة شخصيةٍ في برنامج. يمكن من خلال البدائل والاقتراحات الأخرى تقديم معلومات أكثر تفصيلاً. ومن الأهمية بمكان أن تكون الرسالة الإعلانية مليئة بالمعلومات وجاذبة، وفى الوقت نفسه موجزة.

وقد أظهرت التجربة أن الأخبار التي يتم تداولها بين الأفراد هي أحد أفضل أساليب التوظيف. فإذا شعر المتطوعون المشاركون في برنامجك التطوعي بالرضا، فإنهم سوف يجلبون آخرين للانضمام معهم في البرنامج.

ويمكن لمديري البرامج التطوعية أن يقوموا بتشجيع المتطوعين الحاليين على مساعدتهم على هذا النحو.

إجراء المقابلات والاختيار

تأتي هذه العملية بعد حملة التوظيف وتتيح لك أو تتيح للجنة اختيار المتطوعين، اتخاذ قرار بشأن من يتم اختياره لشغل الوظيفة المعلن عنها. وسوف تختلف العملية بعض الشيء باختلاف عدد الوظائف التي يجب شغلها وعدد المتقدمين.

(انظر ملحق (١٣): مثال لنموذج طلب التطوع.)

الخطوة الأولى:

قم باستعراض الطلبات المقدمة وحدد تلك التي لا تطابق المعايير الموضوعة (وفقا لمتطلبات التوصيف الوظيفي). مثال ذلك: ألا تتوافر المهارات المطلوبة في مقدم الطلب، أو ألا يكون مستعدًا لإجراء أحد الفحوصات المطلوبة.

الخطوة الثانية:

قم بالاتصال بمقدمي الطلبات ،وحدد موعدًا لإجراء مقابلة شخصية معهم. يجب أن يتم تصميم المقابلة بحيث:

- تسمح لمقدم الطلب بإقناعك بأنه الشخص المناسب لشغل الوظيفة.
- تسمح لك بتقييم مدى ملاءمتهم من حيث المهارات والخبرات (إن وجدت)، وموقفهم من العمل التطوعي والبرنامج.
- تسمح لك بتحديد الحافز الذي يدفع مقدم الطلب إلى التطوع، وبالتالي يمكنك أن تقرر ما إذا كان الدور المقترح للمتطوع سوف يحقق توقعاته، وإن لم يكن كذلك، فإن هذا هو الوقت المناسب لإخباره بذلك.
- تمكنك من مناقشة أي احتياجات خاصة، أو فحوصات مطلوبة.

لا ينبغي أن تكون عملية إجراء المقابلات الشخصية طويلة أو معقدة، خاصة إذا كان واضحاً لديك ما تريده بالفعل وما تبحث عنه، مع الأخذ في الاعتبار النقاط المذكورة أعلاه ،واتخاذ التوصيف الوظيفي كدليل يساعدك في اتخاذ القرار بشأن مقدمي الطلبات.

وقد أعطت بيتى ستالنجز (١٩٩٦) في حزمتها التدريبية (بناء مهارات أفضل) تحليلا موجزًا عن الخطوات الأساسية الأربع لعملية إجراء المقابلة الشخصية مع المتقدمين:

- الإعداد للمقابلة.
- استهلال المقابلة.
- الجزء الأساسي من المقابلة.

- إنهاء المقابلة.

الإعداد للمقابلة: يتمثل جزء منه في وضع أسئلة مفتوحة تسمح للمتقدم، أن يذكر أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تُمكِّن مُجْري المقابلة من اتخاذ القرار.

استهلال المقابلة: يتم فيه الترحيب بالشخص الذي تعقد معه المقابلة، ومحاولة جعله يشعر بالراحة مع توضيح الغرض من المقابلة ،وتحديد الإطار الزمني لها.

الجزء الأساسي من المقابلة: هذا هو لب المقابلة ويمكن أن نقسمه إلى ثلاثة أجزاء:

- معلومات عامة عن البرنامج والوظيفة.
- أسئلة تسمح للمتقدم بتلبية المتطلبات الأساسية للتوصيف الوظيفي.
- يقوم المسؤول الذي يلتقي بالمتقدمين بذكر أي معلومات مناسبة عن الوظيفة / الوظائف المطلوبة.

إنهاء المقابلة يتضمن تلخيص المقابلة الشخصية وإبلاغ المتقدم بالنتائج. يمكنك على سبيل المثال:

- تخبره أنك سوف تتصل به.
- تعرض عليه الوظيفة.
- توضح له أنه لا تتوافر فيه متطلبات الوظيفة ،وتذكر أي اقتراحات يمكن من خلالها متابعة الأمر (إن كنت في موقع يمكنك من ذلك).

الخطوة الثالثة:

إخطار الأفراد بالموافقة على توظيفهم، وانضمامهم إلى البرنامج، أو إخطارهم بغير ذلك.

قد يكون عدد الأفراد الراغبين في شغل الوظائف أكبر من الوظائف الشاغرة، ويعتبر ذلك أحد العيوب المحتملة في حملة التوظيف. وأحد وسائل التغلب على هذا العيب هو التنبؤ بذلك مسبقاً وعمل الترتيبات اللازمة مع الزملاء لإحالة المتطوعين الاضافيين إلى منظمة أخرى ،أو برنامج تطوعي آخر (إن كان ذلك مناسبا)، أو إحالتهم إلى أحد مراكز

التطوع بالولاية أو أحد المراكز الإقليمية. من الممكن أيضا إنشاء وظيفة / وظائف جديدة تناسب خبراتهم.

لن تكون دائمًا في وضع يسمح لك بقبول كل متطوع متقدم للوظيفة. بالطبع، سوف يكون هناك أفراد غير مناسبين ،وآخرون غير قادرين على شغل الوظائف في ذلك الوقت، على الرغم من أنهم مناسبون لها.

بعد أن تقوم باختيار الشخص المناسب / الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، سوف تكون الخطوة التالية هي اتخاذ قرار بتاريخ بداية العمل، وتنفيذ البرنامج التعريفي.

البرنامج التعريفي والتدريب:

يحتاج العاملون الجدد إلى معلومات أساسية عن الوظيفة والبرنامج التطوعي والمنظمة. إلى حد ما يعتبر البرنامج التعريفي قد بدأ بالفعل من خلال عمليتي التوظيف واختيار المتطوعين، ولكن من المهم تطبيق برنامج توجيهي منظم لفهم المنظمة و ليتم أداء الوظيفة على أكمل وجه، بالإضافة إلى تطوير التزام المتطوع تجاه المنظمة.

يجب أن يتم توفير اللازم في هذه المرحلة لضمان التحاق المتطوعين بالدورات التدريبية اللازمة ،للوفاء بالمتطلبات القانونية. وسوف يدور محور بعض تلك الدورات حول الصحة والسلامة المهنية، بالنسبة للمنظمة بشكل عام وللوظيفة بشكل خاص. وهناك دورات تدريبية أخرى تكون أكثر تخصصًا بالوظيفة مثل :البرامج التدريبية المعنية ببيئة آمنة للطفل، ومنع إساءة معاملة كبار السن.

وتختلف الدورات التدريبية الممنوحة للمتطوعين باختلاف الظروف. بعض المتطوعين سيتم تعيينهم لأنهم يتمتعون بالخبرات والمعرفة اللازمة. وفى حالات أخرى، سيكون التدريب ضروريًا لضمان قيام المتطوع بالعمل بالشكل المناسب.

يُمكن إجراء البرنامج التعريفي على مستوى الأفراد أو المجموعات. كما يمكن أن يكون ِوسيلة مريحة للفحص، إذا ما أضيف له فترة تجربة مما يوفر الكثير من الوقت والجهد والإرهاق ، مما يضمن قيام المتطوعين بإعادة تقييم مدى التزامهم تجاه المنظمة، إما بالبقاء فيها أو تركها.

يجب ضم المتطوعين ذوى الخبرة والعاملين بأجر إلى البرنامج التوجيهي، خاصة الأفراد الأساسيين الذين سيعمل معهم المتطوع الجديد. ومن الضروري أن يتلقى المشاركون في تقديم البرنامج التوجيهي دورات تدريبية ذات صلة.

كما أنه يجب أن يكون لمديري البرامج التطوعية قائمة مفصلة تشتمل على كافة الاحتياجات التي يجب الالتزام بها خلال البرنامج التعريفي، وأن يتم وضع علامة (√) عند الانتهاء من كل بند، وأن توقَّع القائمة وتؤرَّخ من قبل المتطوع ومدير البرنامج التطوعي. وتعتبر هذه الوثيقة سجلاً هامًا يبين وفاء المنظمة بجزء من التزاماتها وواجباتها تجاه العناية بالمتطوع، ويمكن إبرازها كدليل إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

الأهداف:

يقدم البرنامج التعريفي صورة عامة للمنظمة والعاملين والبرنامج والوظيفة.

ويشمل ذلك:

- فهم مهام المنظمة ،والهيكل المؤسسي لها، ووظيفة المتطوع.
- فهم وضع ومساهمة المتطوع في فريق العمل، فيما يتعلق بالمهمة والبرنامج كله.
- معلومات عن التدريب ،والدعم ،والإشراف ،والتقييم المتوقع.
- مناقشة لفلسفة التطوع ،وما تتوقعه الوكالة والمتطوع، كلٌّ من الآخر.
- معلومات عن القضايا الإضافية التي تتناسب مع موقف محدد. على سبيل المثال: بالنسبة لحَكَم في نادٍ رياضي من المهم إعطاء معلومات عن الزي الرسمي،و القواعد واللوائح.
- الوصف الوظيفي للمتطوع.
- السياسات والإجراءات ذات الصلة.
- متطلبات التدريب.
- دليل المتطوع.

المحتوى:

يتضمن البرنامج التعريفي العناصر التالية:

- المنظمة – تاريخها وأهدافها وسياساتها (يشمل ذلك متطلبات الصحة والسلامة المهنية)، والهيكل التنظيمي والبرامج (أهدافها ونتائجها) والموارد التمويلية والإجراءات ذات الصلة.
- المتطوع – قنوات المعلومات والتوقعات وتفاصيل الدعم والإشراف والتدريب (داخل المنظمة، تدريب رسمي، قصير الأجل أو مستمر)، وتعويض المصروفات النثرية والتأمين والحقوق والمسئوليات.
- الوظيفة – بما في ذلك الاحتياجات المحددة للمستخدمين والمنظمة.
- الإجراءات الداخلية – مواقف السيارات ،ووسائل النقل ،ومرافق الطعام، والهواتف، وأجهزة المكتب.
- قنوات الاتصال — ماهيتها، وكيفية عملها.
- مكان العمل ،والأجهزة الشخصية.
- إجراءات الصحة والسلامة.
- الأنشطة الاجتماعية.
- العاملون – التعريف بالعاملين الأساسيين (مثل الزملاء والمشرفين / مجموعة الدعم وإدارة المنظمة)، مع شرح الوظائف التي يشغلها كلٌّ منهم.
- الهيكل التنظيمي – المسئوليات المختلفة للعاملين بأجر، والمتطوعين ،وكيف أن كلا منهم يكمل الآخر.

غالباً يتم بدء البرنامج التعريفي بجولة ومحاضرة توضيحية. ومن المفيد صياغة معلومات مكتوبة و / أو دليل للعاملين عن المنظمة حيث يصبح ذلك مرجعًا احتياطيًا.

سوف يدخل العديد من المتطوعين (مثل المرشدين السياحيين ومكافحي الحريق) مجالات جديدة تتضمن اكتساب معلومات تفصيلية ومهارات جديدة. بالاضافة إلى البرنامج التعريفي، سوف يكون التدريب مطلوباً قبل وبعد بدء المتطوعين في العمل. (انظر الفصل ١٤).

البعض الآخر من المتطوعين قد تم توظيفهم بناء على المهارات التي يمتلكونها، وأي تدريب مطلوب سيكون ذا صلة باحتياجات المنظمة التي سيعملون بها.

(انظر ملحق (١٤) للاطلاع على أمثلة لقائمة عامة للبرنامج التعريفي وأخرى خاصةبوظيفة معينة.)

خواطر هامة:

- هل تتبع تكتيكات توظيف استباقية عن طريق المزاوجة بين احتياجات المنظمة والمواهب المختلفة المتاحة في المجتمع؟
- هل تستغل التقنية الحديثة في إستراتيجيات التوظيف مثل: برامج الشبكات الاجتماعية (كالفيس بوك ومواقع أخرى مثل اليوتيوب)؟
- هل تتيح عملية التوظيف للمتقدمين أن يدركوا أهداف المنظمة ،وما هو متوقع منهم، مع الأخذ في الاعتبار الدوافع التي حفزتهم على التطوع؟
- هل تجعل العملية التوجيهية الموظفين الجدد واثقين من فهمهم لأهداف ومتطلبات المنظمة؟
- هل تقوم بمراجعة السجلات التي يجب توثيقها بصورة دورية؟

خلاصة القول:

إن التوظيف هو عبارة عن اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. ويعنى بتيسير وجود علاقة منفعة مشتركة تفيد كافة الأطراف.

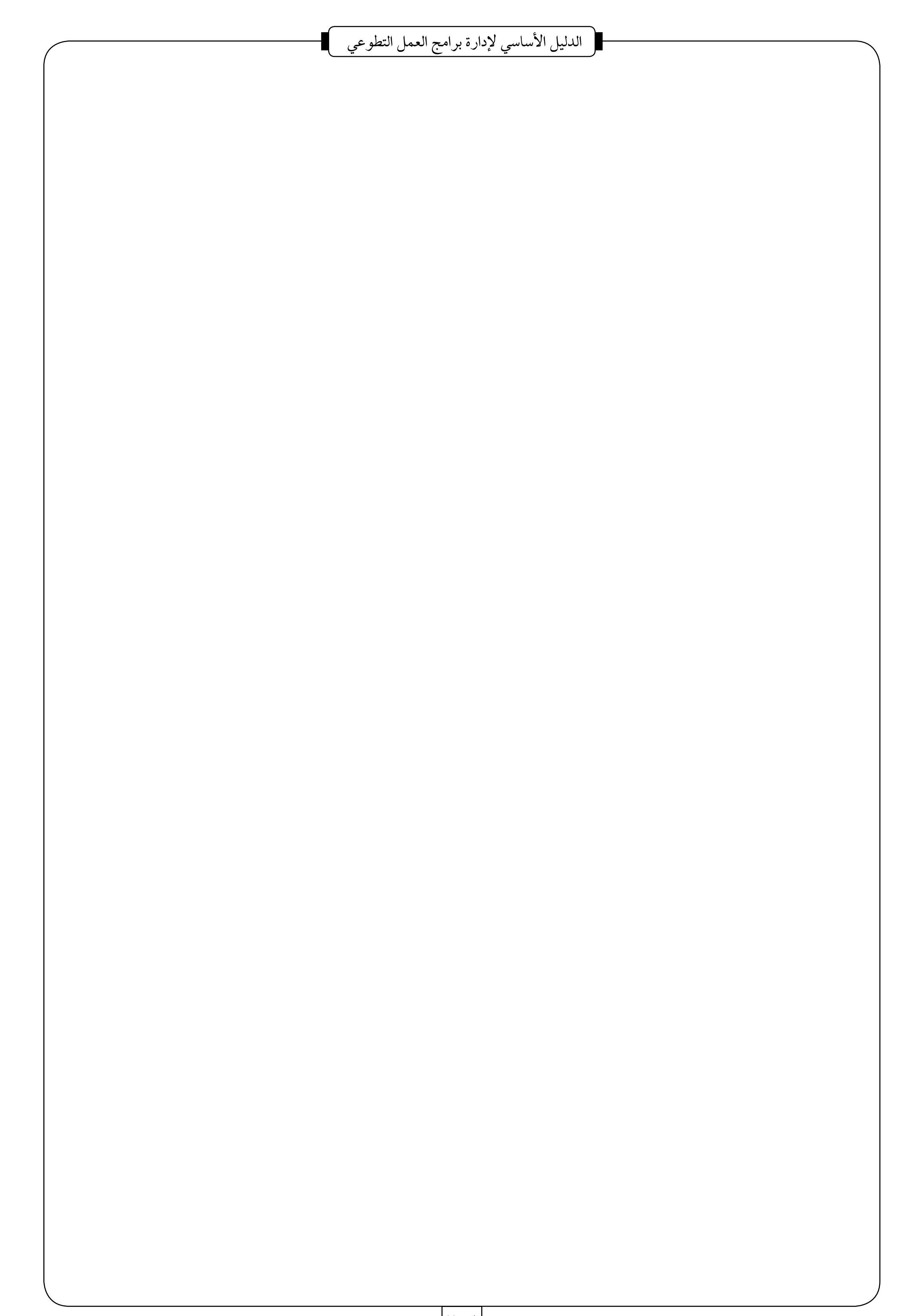
تتيح عملية التوظيف للمنظمة عرض أنشطتها وإنجازاتها وإسهاماتها في المجتمع، وكذلك فوائد الانضمام إلى المنظمة. فهي تمثل في الحقيقة جزءًا هامًا من الترويج للمنظمة.

وتمثل الإجراءات التوظيفية فرصة للاختيار المدروس للمتطوعين، لشغل وظائف البرامج بشكل يضمن تحقيق أهداف تلك البرامج.

بعد الانتهاء من اختيار الأفراد لشغل الوظائف التطوعية، من المهم أن يتمكنوا من

الحصول على برنامج تعريفي مخطط بعناية يعرف المتطوعين ببيئة العمل الجديدة. إضافة إلى ذلك، يتضمن البرنامج التعريفي التدريب اللازم لتلبية المتطلبات القانونية ،وتمكين المتطوعين من أداء أعمالهم بكفاءة.





القسم الثالث
إدارة البرنامج

(يشجع هذا القسم مديري برامج العمل التطوعي على تحليل الجوانب العديدة للإدارة والتي تحتاج إلى مواجهة يومية كجزء من الإدارة الناجحة لبرامج العمل التطوعي.)

المدير

كل منا يتساءل: "من أنا كي أعد نفسي بارعًا ذكيًا؟" وفي الواقع، لم لا تكون كذلك؟! فتحقيرك لنفسك لا يخدم العالم."

نيلسون مانديلا

يومًا ما قد يتساءل مدير برامج العمل التطوعي: "لماذا أتيت إلى هذه الوظيفة؟ ما الذي أتوقع تحقيقه؟ كيف؟ ومتى؟ هل تستحق تلك الوظيفة كل المجهود المبذول؟

يجب الإجابة على السؤال الأخير بنعم. فبينما تنطوي وظيفة إدارة المتطوعين على الكثير من التعقيدات وتحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، إلا أن المكاسب قد تكون عظيمة عندما يتم أداء المهمة بشكل مدروس وبحماس والتزام. إن العمل مع مجموعة متنوعة من المتطوعين الذين يتمتعون بقدر واسع من المعرفة والمهارات والخبرة الحياتية، ورؤيتهم وهم يتمتعون بما يمارسونه من أنشطة تطوعية عندما يقدمون خدمات تشتد الحاجة إليها. قد يحقق شعورًا عارمًا بالرضا.

هناك الكثير من القدرات التي تتطلبها الوظيفة. وبينما لم يتصور كثير منا مدير البرامج التطوعية كمسار وظيفي، أتاحت مهنية هذا القطاع وتطور إدارة البرامج التطوعية كمهنة نطاقًا واسعًا للتطور الشخصي والوظيفي.

هناك ست خطوات يمكن من خلالها الحصول على هذه المكافآت، إذا قام المديرون بما يلي:

- ضمان ملاءمة الدور الذي يؤدونه ومسئوليات العمل والواجبات ومسمى وظيفتهم مع متطلبات إنجازات العمل.

- تحديد القدرات الإدراكية والمعرفة والمهارات والمواصفات الشخصية المطلوبة.
- التأكد من التزامهم بالعمل.
- الإقرار بتأثيرهم الكبير على العمل.
- وضع خطةوتنفيذها ،لتعظيم أدائهم الشخصي ،وتحقيق نتائج هامة.
- الاستفادة من الخبرات المتاحة في شبكات الدعم الموجودة.

بينما يُعنى هذا الفصل بشكل أساسي بمدير البرامج التطوعية الذي يشرف على المشاركة التطوعية في المنظمة كلها، نجد الكثير من المواضيع فيه ترتبط بالمديرين التنفيذيين المسئولين مسئولية مباشرة عن جميع العاملين (العاملين بأجر والمتطوعين). كما ترتبط بمديري القطاعات الذين يشرفون على المتطوعين في وحدتهم كجزء من مسئولياتهم المتعددة بالإضافة إلى الأفراد الذين يقومون بالإشراف على المتطوعين في جهات مختلفة مثل: نادٍ لكرة القدم ،أو معرض للفنون بالمدينة.

دور مدير البرامج التطوعية :

يمكن أن نقسم الدور الذي يلعبه المدير إلى ما يلي:

- التخطيط والتنظيم.
- التوظيف.
- القيادة.
- المراقبة والتقييم

سيكون لمديري البرامج التطوعية مسؤوليات وواجبات تتعلق بكل المجالات السابق ذكرها. وفيما يلي نماذج وأمثلة على ذلك.

التخطيط والتنظيم:

- تحليل الحقائق والعوامل المرتبطة بضم المتطوعين إلى المنظمة، والتي يجب أخذها في الاعتبار خلال عملية التخطيط.
- وضع ومراجعة سياسات وإجراءات التطوع.
- وضع أهداف ومقاصد لبرامج العمل التطوعي بالتشاور مع جميع الأطراف المعنية.
- التأكد من تطبيق هياكل وإستراتيجيات تشجع تبادل وإثراء المعلومات والأفكار والقرارات.
- وضع وتنفيذ خطة إستراتيجية تتطلع إلى المستقبل وتطمح إلى تحقيق أهداف ونتائج البرنامج.
- تقديم إجراءات تشغيلية ونماذج لتسهيل الاتساق في العمل متى كان ذلك ضروريًا.
- التأكد من تطبيق إستراتيجيات إدارة المخاطر، بما في ذلك إجراءات الصحة والسلامة المهنية والغطاء التأميني ،وأي عمليات فحص للمتطوعين.
- تحديد تكلفة للبرنامج والتأكد من وجود تمويل كافٍ له.
- تشجيع إقامة علاقات عمل طيبة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا والعاملين بأجر والمتطوعين.
- إقامة قنوات اتصال مع المجتمع.
- التخطيط لمراجعة الأهداف وأساليب التخطيط والهياكل التنظيمية بشكل دوري مع الأخذ في الاعتبار كلا من الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

التوظيف:

- عمل قائمة بمجموعة المهام التي يجب أداؤها خلال تقييم الاحتياجات من المتطوعين.
- معرفة أي من المهام يجب أن يسند إلى العاملين بأجر، وأيها يسند إلى المتطوعين.

- تحديد مجموعة السمات الشخصية والمهارات والخبرات والمعرفة والمتطلبات الزمنية المطلوبة بالإضافة إلى تحديد عدد المتطوعين المطلوبين لتغطية الاحتياج.
- الترويج للبرنامج وعقد مقابلات شخصية، وتعيين المتطوعين، أو السعي لجذب المتطوعين الملتحقين بأي برنامج حالي يتم تطبيقه.
- تعريف المتطوعين بالمنظمة ،والوظيفة، وحقوقهم، والمسئوليات التي يضطلعون بها.
- تدريب المتطوعين حسب المطلوب.
- الترتيب للتشاور المستمر ،والحصول على ملاحظات وآراء كافة الأطراف.
- تفويض المهام والمسؤوليات متى كان ذلك مناسبًا.
- ترتيب الإشراف والدعم ومعالجة أي نزاع.
- ضمان التقييم الدوري للمتطوعين فيما يتعلق بالوفاء باحتياجاتهم، واحتياجات المنظمة وعمل اللازم.
- إعادة النظر في تشكيل وأداء فريق العمل ككيان واحد ،وتعديل ما يلزم.

القيادة:

- تشجيع المشاركين على تقدير إمكانات وأوجه قصور المشاركة التطوعية.
- الترويج لمعايير أفضل السياسات والممارسات.
- تحفيز ودعم وتمكين الزملاء (العاملين بأجر والمتطوعين).
- تشجيع الفهم والاحترام المتبادل بين كافة العاملين فيما يتعلق بدور ومسئوليات كل فرد.
- التطلع إلى المستقبل واستشراف الفرص بالإضافة إلى القضايا والمشكلات المستقبلية.
- المصارحة واتخاذ ما يلزم من إجراءات وقرارات حاسمة.
- العمل على خلق مناخ عمل منسجم وثقافة تسودها المتعة والرضا، ويتم فيها بذل الكثير من الجهد.

المراقبة والتقييم:

- إدخال عمليات مراقبة دورية وتقييم للبرنامج لضمان إعادة تقييم الأهداف والأولويات ووضع أهداف جديدة.
- فحص المعايير ومتطلبات المساءلة واتخاذ ما يلزم من إجراءات.
- اتخاذ قرار بشأن السجلات التي يجب حفظها ومن الذي سيقوم بالحفظ ومدة الحفظ.

المسئوليات والمهام والوضع والمسمى الوظيفي:

المسئوليات:

تختلف المسئوليات العامة باختلاف حجم وطبيعة الوظيفة، ومع ذلك، فإن هناك بعض المتطلبات والاحتياجات المشتركة بينها.

بغض النظر عن كون المسئوليات الخاصة بمشاركة المتطوعين هي المهمة الوحيدة للشخص أو أنها إحدى المهام، فإنه يجب الإعلان بوضوح عن الأهداف العامة، ومثال ذلك:

- "تقديم برنامج تطوعي متخصص وشامل للعمل التطوعي للمرضى وعائلاتهم" : يتعلق ذلك بوظيفة محددة تستهدف توظيف العنصر التطوعي في المستشفى.
- "التأكد من أن توظيف واختيار وإدارة وتطوير الموارد البشرية للمنظمة (سواء بالنسبة للعاملين بأجر والمتطوعين) يتماشى مع أهداف المنظمة": يتعلق ذلك بوظيفة تهدف إلى إعداد كافة العاملين بالمنظمة.

الواجبات:

قد تتضمن متطلبات من قبيل:

- الترويج للبرنامج التطوعي في المجتمع.
- عقد مقابلات شخصية مع المتطوعين وتقييمهم واختيارهم.

- توجيه المتطوعين وتدريبهم وتطويرهم باستمرار.
- إعداد ميزانية للبرنامج وضمان عدم تجاوز المصروفات للتمويل المتوافر.
- ضمان تطبيق السياسات والإرشادات التوجيهية والإجراءات على الوجه السليم مما يوفر للمتطوعين ظروف عمل آمنة وغطاء تأمينيًا ،وتعويضًا عن المصروفات النثرية وقدرة على تقديم الخدمات بكفاءة وفي نفس الوقت تحقيق توقعاتهم الشخصية.
- ضمان إمداد المتطوعين بالمعلومات المتعلقة بواجباتهم ومنحهم فرصًا للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.
- تقديم إشراف مستمر ودعم للمتطوعين، سواء بشكل مباشر أو بواسطة الموظفين بأجر الذين يعملون مع المتطوعين.
- الاستفادة القصوى من المهارات والخبرات وساعات العمل التي يقدمها المتطوعون.
- وضع وتنظيم إجراءات تقييم المتطوعين، للتأكد من ملاءمة كل منهم لوظيفته وضمان الأداء الجيد والرضا عن العمل.
- الارتقاء بروح الفريق بين المتطوعين، وبين المتطوعين والعاملين بأجر.
- تقديم المعلومات والدعم للعاملين بأجر الذين يشرفون على المتطوعين والإشراف عليهم وتدريبهم عند الضرورة.
- تقييم طلبات زيادة خدمات المتطوعين.
- ضمان فعالية جدولة المتطوعين لتوفير التغطية الضرورية.
- تقديم تقارير شهرية لمجلس الإدارة تهدف إلى ضمان وفاء الخدمات المقدمة بالمتطلبات.
- القيام بدور المتحدث باسم المنظمة في الأمور المرتبطة بالعمل التطوعي.
- حفظ سجلات عن المتطوعين ومهامهم وساعات خدمتهم.
- إعادة النظر في البرنامج باستمرار لضمان تعظيم إمكانياته.

يتعين على مديري برامج العمل التطوعي الحفاظ على علاقات طيبة مع إدارة المنظمة، بالإضافة إلى ضمان ملاءمة مواصفات الوظيفة مع متطلبات العمل لنفع متلقي الخدمة والمتطوعين والعاملين بأجر. كما يجب أن تتم مراجعة مواصفات الوظيفة بشكل دوري.

(انظر ملحق (١٥): نموذج وصف وظيفي لمدير البرامج التطوعى.)

الوضع الوظيفي:

تعتمد العديد من المنظمات على قوة تطوعية عاملة فعالة في تحقيق أهدافها. لذلك يجب أن يعكس المسمى والوضع الوظيفي لمدير برامج العمل التطوعي المسئوليات التي تنطوي عليها الوظيفة. ولا تعتبر الاستهانة بهذه الوظيفة أو تحقيرها ظلمًا لمديري البرامج التطوعية فحسب، ولكنها سوف تؤدى بدورها إلى الاستهانة بجهود وإسهامات المتطوعين.

يتعين على مديري برامج العمل التطوعي التأكد من أنه لا يتم الاستخفاف بالمتطوعين ومديريهم. بل يجب أن تدخل وظيفة المتطوع ضمن الأعمال الأساسية في التخطيط والتوظيف والهياكل الإدارية والبرنامج المقدم إضافة إلى تقديم التمويل اللازم لتعظيم إسهامات المتطوعين.

المسمى الوظيفي:

يجب أن يشير "المسمى الوظيفي" إلى الطبيعة الحقيقية للمسئوليات المطلوبة. فـ "منسق للمتطوعين" يتجاهل حقيقة أن عملية التنسيق غالبًا ما تكون عنصرا صغيرًا في الوظيفة. وقد تتضمن المهام مسئوليات المدير ومقدم الخدمة ومسئول شؤون الموظفين والمسئول عن التدريب والمدير المنتدب والمسئول عن العلاقات العامة والمسئول عن جمع التبرعات، لذا يجب أن يعكس مسمى الوظيفة ذلك بدقة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يعكس المسمى الوظيفي بدقة نطاق وحجم القوى العاملة من المتطوعين. على سبيل المثال، في العديد من المستشفيات يقود "مدير برامج العمل التطوعي" ثاني أكبر مكوِن وظيفي (بحيث يلي مدير إدارة التمريض).

يمكن أن تحقق المسميات الوظيفية الملائمة شيئين.

أولا، تمنح المتطوع ومدير برامج العمل التطوعي الاعتراف والتقدير الذي يستحقانه ،نظرًا لأهمية العمل الذي يقومان به.

ثانيا، يضع اختيار مسمى وظيفي مناسب مدير برامج العمل التطوعي والبرنامج ذاته داخل الإطار الشامل للمنظمة.

وتشير مسميات وظيفية مثل مدير / مدير إداري لمشاركة المتطوعين / برامج العمل التطوعي، إلى طبيعة المسئوليات والواجبات التي يضطلع بها شاغل الوظيفة وتؤكد على حقيقة أخرى وهى أن البرنامج – وليس الفرد – هو الذي يُدار.

القدرات الإدراكية والمعارف والمهارات والسمات الشخصية:

كما سبق ورأينا، يغطي التوصيف الوظيفي العديد من الواجبات والمهام، ويتطلب توافر مجموعة كبيرة من السمات الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات.

القدرات الإدراكية:

- القدرة على الربط بين نظرية وممارسة العمل التطوعي، ونظريات الإدارة واحتياجات ومشكلات المنظمة والمجتمع.
- القدرة على الرؤية الشاملة للمنظمة وفهم العلاقات بين أجزائها.

المعارف التي تتعلق بـ:

- أهداف المنظمة والهيكل التنظيمي والعاملين (بأجر والمتطوعين).
- البيئة المحيطة، بما في ذلك المنظمات ذات المصالح المشتركة.
- المشهد الأكبر المتعلق بالعمل التطوعي، ومثال ذلك حجم العمل التطوعي وتأثيره.
- المشهد الأكبر للمتطوعين، مثل طبيعة متطوعي الوقت الحاضر.
- الدوافع التي تحفز العاملين وإمكانياتهم.

- التشريعات واللوائح، على سبيل المثال، المتعلقة بالأمور الصناعية وتكافؤ الفرص والصحة والسلامة.

أما المهارات فترتبط بما يلي:

- القيادة والتخطيط ووضع الأولويات.
- التنظيم.
- وضع إرشادات توجيهية للسياسات والممارسات.
- اتخاذ قرارات فعالة.
- التفكير الطموح والتفكير المحدود.
- معرفة كيفية قيادة وإحداث التغيير الضروري.
- التشاور.
- التفويض.
- التواصل بكفاءة.
- تحفيز الآخرين.
- الارتقاء بروح الفريق.
- التحدث للجمهور
- تأييد الآخرين (أو الدفاع عن وجهات النظر).
- تقييم أداء الأفراد.
- إدارة الصراعات.
- عقد المقابلات الشخصية.
- التوجيه والتدريب.
- تحديد إمكانات المتطوعين وتطويرها.
- إدارة الشؤون المالية.
- إدارة الاجتماعات.
- استخدام تقنية المعلومات.

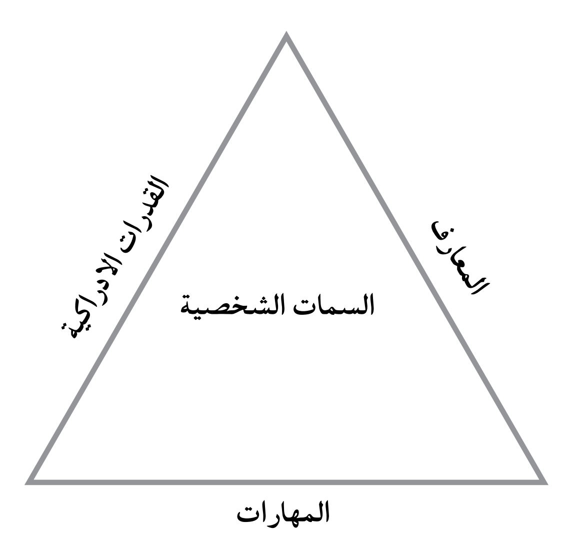
- إدارة الوقت بفعالية.
- كتابة التقارير.
- بناء الشبكات الدعم مع الزملاء، داخل وخارج المنظمة.
- تقييم البرامج.

السمات الشخصية:

- قاعدة من القيم تتعلق بفلسفة العمل التطوعي.
- الاستعداد للاستماع والتعلم والتطبيق والتغيير.
- الالتزام.
- التعاطف مع الآخرين.
- قبول المسئولية.
- الاستعداد للتخطيط للاحتمالات والتحديات المستقبلية.
- الرغبة في تبادل المعلومات والقرارات والنفوذ.
- الابداع.
- الحماس.
- رهافة الحس
- المرونة والقدرة على التكيف.
- الإصرار والجزم.
- الصبر والمثابرة.
- روح الدعابة.

سيرغب القراء في إضافة المزيد إلى هذه القائمة. في الحقيقة إنها تبدو لا نهائية وتعكس الطلبات المعقدة في إدارة قوة العمل التطوعية.

الحكمة التجريبية



الالتزام:

بغض النظر عن القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الشخص، فإنه لن يمكنه أن يحقق الكثير بدون التزام تجاه أهداف المنظمة والإيمان بأن العمل التطوعي بفلسفته الخاصة في خدمة المجتمع يمكن أن يسهم في تحقيق هذه الأهداف.

إن الالتزام المطلوب لا يعني أن يكون الشخص إمعة أو محدود التفكير، كما أن ذلك لا يعني التمهيد ليظهر الانسان نفسه. ولكنه يعني امتلاك قناعات ثابتة ولكن في نفس الوقت التمتع بالمرونة وتقبل آراء الآخرين. إنه يعني التفكير والتأمل واتخاذ قرار بشأن ما يجب عمله والبدء فيه. ويشمل ذلك القدرة على "البيع" و"الإقناع" والقدرة على المثابرة والبقاء حتى النهاية.

حتى يتأتى لنا أن نصمد عندما تصعب الأمور، نحتاج إلى ما هو أكبر من القناعة الفكرية. يجب أن يشعر المديرون بأهمية عملهم حتى أنه في بعض الأحيان تأتي المصالح الشخصية في ذيل اهتماماتهم. وهذا معنى الالتزام الحقيقي.

قد يتجاوز الالتزام عوائق يبدو تخطيها مستحيلا. فقد أظهرت مارجورى جاكسون نيلسون حماساً عندما بذلت قصارى جهدها للمشاركة في الأوليمبياد في الخمسينيات. بدأت مارجورى الجري وهى مرتدية حذاء الجري المخصص للرجال وتحشوه بالجرائد نظرا لعدم وجود حذاء جرى مخصص للنساء في ذلك الوقت وكانت تتمرن في المساء على الجري في طريق خافت الإضاءة باستخدام ضوء سيارة المدربة.

إن الالتزام الحقيقي لا يمكن أن يختصر على الفرد،ولذا ينبغي على المديرين أن يشركوا الآخرين في حماسهم - ويستمعوا إلى ما يقولون ويتعلموا منهم.

الاعتراف بتأثير المدير:

يتمتع المدير بتأثير كبير على بيئة العمل وعلى مدى شعور العاملين بالحرية أو التقييد وعلى تحقيق الأهداف. كما يمكن أن تتغير ثقافة المنظمة أو الوحدة مع تغير المدير.

وبغض النظر عن إمكانيات العاملين، سوف يحدث المدير اختلافاً إما إلى الأفضل أو الأسوأ.

وفي أوقات التغير غير المسبوق على المستويين الاجتماعي والاقتصادي، يعتمد بقاء ونشاط المنظمة بصورة كبيرة على المدير.

وبينما قد يعتبر البعض أن للمدير قوة تمكنه من السيطرة واستخدام النفوذ في مكان العمل، يركز الفكر الإداري الحديث على تأثير المديرين والأساليب الإيجابية التي يستخدمون فيها هذا التأثير لإفادة العاملين ورفع روحهم المعنوية وبقاء المنظمة واستمراريتها في العمل في المستقبل.

لقد كتب جارى هاميل وبيل برين (مؤلفا كتاب "مستقبل الإدارة" ٢٠٠٧) بإسهاب عن هذا الموضوع. وسنشير إلى عملهما أيضا في الفصل التالي. وقد أكدا على أن المديرين الذين لا يتواصلون مع مرؤوسيهم ولا يعملون معهم، ولا يتشاورون معهم ولايستمعون إليهم ، سيفشلون عندما تهب رياح التغيير على المنظمة.

وقد أظهرت تجاربهما أن المديرين الذين يعملون مع مرؤوسيهم ويستمعون إليهم ويسعون إلى الحصول على معلومات وأفكار وملاحظات، يكونون أكثر قدرة على وضع وتنفيذ إستراتيجيات تضع المنظمة في مكانة تُمكّنِها من مواكبة التغيير، مما ينتج عنه ازدهار غالبًا.

وبينما كان هاميل وبرين يتناولان الشركات والمؤسسات التجارية في مؤلفهما، يمكن تطبيق ما قالاه على المنظمات الاجتماعية غير الربحية. فالسيناريوهات التي قاما بوضعها والإستراتيجيات التي اقترحاها تنطبق بالتساوي على بيئة عملنا.

لدى المدير قدرة على تحفيز العاملين وبث الحماس فيهم وصناعة بيئة يغتنم فيها التغيير، ويتعامل مع الفرص والتحديات بطاقة كبيرة والتزام وحماس بدلا من أن ينظر إليها على أنها خطر وتهديد يجب مقاومته.

إن المنظمات التي يعمل فيها المتطوعون والعاملون بأجر والمديرون معًا لاغتنام التغيير، ورؤية التحديات كفرص جديدة ووضع أهداف مع رؤية وإنشاء هياكل تواصل جيدة وتطوير إستراتيجيات مبدعة للعمل سويًا، كل ذلك يحدث الفرق بين المستوى العادي والمتميز .

وكما قالت ج. و. جاردنر: "إن المنظمات تضعف عندما يضعف الناس فيها، وتحدث اليقظة فيها عندما تحدث يقظة للناس بها. وتبدأ نهضة المنظمات والمجتمعات بالناس."

قد يكون من المثبط للهمم أن نتأمل مجموعة السمات الشخصية والقدرات والمهارات التي نحتاجها لتلبية متطلبات وظيفةٍ ما، خاصة عندما ندرك أن الذي يهم هو توفر المجموعة كاملة. وقد يحرز شخصٍ ما نقاطًا كثيرة في مجالات غير هامة في ذلك الوقت. بينما قد يحرز شخص نقاطًا كثيرة في المجالات الهامة ، ومن هنا يمكن القول أن بعض السمات الشخصية السلبية قد تزيل بعض الإيجابيات المحرزة.

على سبيل المثال، قد نفخر بقدراتنا على أن نأتي بـأفكار رائعة ،ولكننا نرفض باستمرار آراء الآخرين. ربما نستطيع أن نتحدث بطلاقة أمام الجمهور، ولكننا نغضب ونستثار بسهولة، أو ربما لا نعبأ كثيرا باحتياجات الآخرين حتى أن التوتر يتخلل إلى مكان العمل.

وربما نحابي بعض الموظفين ونفضلهم على آخرين وبذلك نخلق فجوة بين العاملين ويسود مبدأ "فرّق تسد"! وقد نبذل جهودًا مضنية في العمل ،ولكننا نماطل في اتخاذ القرارات الصعبة، أو نأخذ قرارات تحقق مصالحنا الشخصية، بدلا من أن تحقق مصلحة من تقوم المنظمة بخدمتهم.

وبعيداً عن تقييم أدائنا الشخصي، سنرغب في معرفة رأي الآخرين فينا. قد نحتاج في بعض الأحيان أن نُخبر ما إذا كنا نتصرف بأسلوب يراه الآخرون مزعجاً أو غير مثمر . على سبيل المثال، قد نزعج زملاءنا أعضاء إحدى اللجان بكثرة الكلام، أو بالإحجام التام عن الحديث. وربما لم ندرك ذلك ونحتاج إلى أن نُخبر به. ومن ناحية أخرى، يساعدنا إخبارنا بما استفاد ه الآخرون من أشياء تعلموها منا ،حتى يمكننا أن ندرك نقاط قوتنا ونعززها.

ليست وظيفة "مدير برامج العمل التطوعي" وظيفة سهلة على الإطلاق، نظرًا إلى أنها تنطوي على الكثير من الأمور المتشابكة والأساليب المختلفة للاستجابة. ولكن بينما يوجد الكثير من الصعوبات، فإن هناك أيضًا الكثير من الفرص المتاحة!

كيف يتسنى لنا اقتناص هذه الفرص واكتساب الرضا ؟

تتمثل الخطوة الأولى في الاعتراف بأهمية تأثيرنا الشخصي. فلكل منا قدرته على جعل الأشياء أسوأ، أو الإبقاء على الحالة الراهنة كما هي، أو توسيع آفاقنا وتحقيق إنجازات عظيمة.

وضع وتنفيذ خطة الإنجازات الشخصية:

كتبت مارلين ويلسون (١٩٨٢) وهى رائدة في كتابة مؤلفات عن العمل التطوعي في نهاية كتابها Survival skills for managers "مهارات البقاء لدى المديرين" تقول:

"عندما كنت أصغر سنا، كنت دائما أجد نفسي أتمنى بدون صبر أن يُعنى "الآخرون" بالمشكلات الواضحة والظلم في هذا العالم. وكلما كبرت، كلما أدركت بوضوح عدم وجود تلك الكلمة الساحرة: "الآخرون"... إننا نحن "الآخرون" وإذا أردنا للأخطاء أن تصحح، وللأحلام أن تتحقق. فإنها مسئولية كل واحد منا أن نفعل ما بوسعنا، أينما كنا، بالإمكانات المتاحة لنا."

وبعد اتخاذ الخطوة الأولى الخاصة بالاعتراف بأهمية تأثير المدير على العمل الإيجابي أو السلبي، يُواجه المديرون تحديا في القيام بشيء حيال ذلك.

بينما يكون من المفيد إجراء التقييم السنوي لأداء الموظف داخل المؤسسة، إلا أن المديرين يقومون بالمبادرة عن طريق انشاء خطة لإنجازاتهم الشخصية. وسوف يشمل ذلك تقييمًا منهجياً للسمات الشخصية والقدرات الإدراكية والمعارف والمهارات، لارتباطها بالدور الكلي للوظيفة ومهامها. مع العزم على تحقيق إنجازات هامة وليست عادية.

إن "الخطة الشخصية" تعني مقارنة ما نؤيده نظرياً بأسلوبنا العملي في التفكير والتطبيق. سنحتاج إلى تحليل ما نقوم به وطريقة عملنا. فهل نحن نركز على الأساسيات؟ وهل نتفادى مجالات قد تدخلنا في خلافات أو مجالات قد تكون صعبة أو مملة بالنسبة لنا؟

تتضمن الخطة أخذ متطلبات الوظيفة في الاعتبار، بالإضافة إلى:

١- عمل قائمة بما يلي:
- الأهداف العامة.
- إستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف.
- مؤشرات الأداء.
- الإطار الزمني.

٢- اختبار الإستراتيجيات.

٣- دمج الإستراتيجيات في الممارسات العادية.

٤- وضع أهداف جديدة وضبطها ومراقبتها ،لضمان تحقيق التطوير المستمر.

عند صياغة الخطة، من المفيد:

- عمل قائمة بـ :
  - السمات الإيجابية.
  - المجالات التي يجب تطويرها.
  - نقاط الضعف التي تضر بالأداء والمصداقية.

- وضع إستراتيجيات يمكنها أن:
- تعزز من الأشياء التي نُحسِّنها، بما فيها النقاط التي يمكننا مشاركتها مع الآخرين.
- تنمي المجالات التي يجب تطويرها .
- تعدل نقاط الضعف أو تزيلها.

كيف يمكننا أن نمضي في تطبيق المزيد من التطوير؟ يمكنناذلك بـ:

- وضع خطة بإطار زمني تتناول المجالات التي نحتاج إليها.
- المشاركة في دبلوم أو دورة معتمدة في إدارة برامج العمل التطوعي ،أو حضور ورش عمل تقدمها الجهات المتخصصة في العمل التطوعي على مستوى الولاية أو الاقليم.
- اختيار مجالات التطوير والتسجيل في فرص التدريب التي تقدمها معاهد التدريب الأخرى.
- مراجعة مفاهيمنا عن نقاط القوة / الضعف في شخصيتنا مع زملائنا أو المشرفين علينا ونطلب منهم أن يزودونا باقتراحاتهم وتقديم الدعم لنا.
- الاتصال بمراكز العمل التطوعي بالولاية أو الإقليم ،لاكتشاف الشبكات الحالية لمديري برامج العمل التطوعي الذين يلتقون ليتبادلوا المعرفة ويضيفوا لمعرفتهم ومهاراتهم ،أو المبادرة بإنشاء شبكة إذا لم تتوفر واحدة.
- الانضمام إلى مجموعة إليكترونية من مديري برامج العمل التطوعي عبر شبكة الإنترنت.

إذا كان المديرون مستعدين ليس فقط للاعتراف بالمجالات التي تحتاج إلى تطوير ، ولكن أيضاً لتقدير قدراتهم وقدرات الآخرين، يمكنهم أن يطلقوا سراح الكثير من الأفكار الإبداعية وأن يمهدوا الطريق لحياة عملية مبهجة ومنتجة.

وكما تذكرنا دوريس ليسنج: "إن الأفراد هم الذين يغيرون المجتمعات ويأتون بالأفكار الجديدة."

إنشاء شبكات إدارة البرامج التطوعية والدورات التدريبية واستثمارهما:

حاليا هناك العديد من السبل المتاحة للتطوير المهني.

كان إنشاء الاتحاد الاسترالي لمديري برامج العمل التطوعي، أحد أهم ركائز التطوير والتقدم في هذا المجال.

كما يُعَدُّ التدريب المنهجي والتطوير فرصة لمدير برامج العمل التطوعي، للحصول على قدر كبير من المعرفة. كما توجد في العديد من الولايات الأسترالية شهادات معتمدة ودبلوم يمكن الحصول عليها من خلال التعليم عن بعد. ويمكن الحصول على المزيد من التفاصيل من خلال مراكز العمل التطوعي في الولايات.

إن المؤهِّلات لمديري برامج العمل التطوعي هامة للغاية، وتعكس الطبيعة المهنية للوظيفة وتمنح مصداقية للشخص والوظيفة ذاتها. علاوة على ذلك، تعكس الالتزام بمواكبة التوجهات والقضايا الجارية.

ومن المشجع معرفة أن المزيد من المنظمات تشترط شهادة تطوع أو دبلوم كحد أدنى لمؤهل شغل وظيفة مدير برامج العمل التطوعي.

ويمكن لمركز العمل التطوعي بالولايات الأسترالية والإقليمية أن يقدم معلومات عن شبكات مديري برامج العمل التطوعي ،التي تعمل في كافة أنحاء البلاد، حيث تقدم تلك الشبكات فرصة كبيرة للقاء الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل والتفاعل معهم.

علاوة على ذلك، تقدم شبكة الإنترنت فرصًا عظيمة للتواصل مع مديري برامج العمل التطوعي الآخرين، ليس فقط في أستراليا ولكن في كافة أنحاء العالم. ويعتبر "البرنامج الأسترالي لإدارة للعمل التطوعي" أكبر مجموعة إخبارية متخصصة في إدارة العمل التطوعي، وقد أصبح البرنامج بمثابة جماعة نابضة بالحياة ومطلعة. وكذلك تقدم عدة مواقع إليكترونية لبرامج العمل الأسترالية والعديد من مراكز العمل التطوعي بالولايات مصادر كثيرة للمعلومات. وهناك وجود متزايد لمجموعات العمل التطوعي على مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك.

خواطر:

وظيفة إدارية لها قيمة كبيرة.

كيف ترى وضع منظمتك بالنسبة للمبادئ والمؤشرات التالية؟

المبادئ:

إن المنظمة التي تُعيِّن متطوعين، سوف تدعم أنشطتها من خلال تعيين مدير لبرامج العمل التطوعي. وسيكون المدير على مستوى يدرك الطبيعة المعقدة والأهمية الكبيرة للإدارة التطوعية الفعالة.

المؤشرات:

- هل مدير البرامج التطوعية:

  - يُدفع له المرتب وفقًا لنظام أجور معترف فيه، في مستوى يساوى الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة؟
  - يتم تخصص ساعات كافية للسماح له بأداء دوره بكفاءة وفعالية؟
  - يتم تخصص ميزانية لتمكينه من إدارة البرنامج بكفاءة والوفاء بمتطلبات السياسة الموضوعة؟

- هل مدير برامج العمل التطوعي:

  - يتاح له تطوير مهني و فرص للمشاركة في دورات تدريبية؟
  - يتوقع منه أن يكون مشاركًا فعالاً في شبكات مدير برامج العمل التطوعي؟
  - جزء من هيكل إدارة المنظمة كلها؟
  - قادر على الحفاظ على سلامته المهنية ولا تخذله المشكلات الصناعية والتعليمات الإدارية؟

- هل دور مدير برامج العمل التطوعي:

- معترف فيه ومقدر من قبل المنظمة؟ كيف يظهر ويتحقق ذلك؟

للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على: "المعايير الوطنية (الأسترالية) لمشاركة المتطوعين في المنظمات غير الربحية" .

الأوصاف الوظيفية:

١- قم بمقارنة مواصفات الوظيفة بالمهام والواجبات السابق ذكرها في هذا الفصل أو في ملحق (١٥). خذ في الاعتبار العلاقة بين مواصفات الوظيفة وأهداف البرنامج التطوعي.

- هل من الضروري / من الأفضل عمل تنقيح له؟
- كيف يمكنك عمل ذلك؟

٢- قم بمراجعة القائمة المتعلقة بالقدرات الإدراكية والمعارف والمهارات والسمات الشخصية السابق ذكرها في هذا الفصل واربط بينها وبين متطلبات الوظيفة.

- قم بإضافة أو إزالة بعض منها متى كان ذلك ضروريًا.
- قم بعمل قائمة بالمجالات التي تحتاج إلى التطوير.
- ما العناصر الأساسية / الهامة / غير الهامة التي تتعلق بتحقيق كامل إمكانياتك وتطوير مسارك الوظيفى؟
- كيف تنوي المواصلة الآن؟

خلاصة القول:

بعض من يقبل بوظيفة مدير برامج العمل التطوعي قد يستخف بمتطلبات الوظيفة. ويمكن أن يشاركهم في هذا الرأي مجلس الإدارة والإدارة العليا. ولكن بمجرد شغلهم للوظيفة، يصبح واقع الأمر واضحاً جليًا بالنسبة للمشكلات والإمكانات.

وقد ذكّرنا مارك ليي (صاحب الصحيفة الأسترالية المعنية بالعمل التطوعي) (١٩٩٨ ص ٢٨) بالإمكانات الخاصة بهذه الوظيفة، فقال:

"عن طريق تشجيع ودعم المتطوعين، وتقديم خبرات تطوعية عالية الجودة، والأخذ برسالة الديموقراطية بتدرج إلى مجتمع أوسع، ومساعدة مديري برامج العمل التطوعي في ا لإسهام في الصراع الدائر في العالم والذي تزدهر فيه مبادئ المشاركة الديمقراطية والمواطنة الكاملة."

إن مزيجًا من القدرات الإداركية والمعارف والمهارات والسمات الشخصية يمكن أن تقود إلى أغلى ثروة: ألا وهى الحكمة التجريبية.

القيادة

"لا تشكك أبدًا في قدرة مجموعة صغيرة من المواطنين ذوي الفكر الذين لديهم شعور بالالتزام، في تغيير العالم، فلطالما جاء التغيير بهذه الطريقة."

مارجريت ميد

تعلّم القيادة بأسلوب يغذي الآخرين. تعلّم أن تقود دون أن تكون أنانياً.
تعلّم أن تساعد دون أن ينسب لك الفضل في ذلك.
تعلّم أن تكون قائدا دون إجبار.

عندما يقوم أفضل القادة بأداء عملهم، يقول الناس: "لقد قمنا بعمل ذلك بأنفسنا" لاو تزو

سوف يقود مديرو برامج العمل التطوعي المؤثرون بأساليب مناسبة للموقف، كما سوف يكونون قادرين على:

- التفكير الطموح والتفكير المتأني المتأمل.
- اتباع أساليب مناسبة للقيادة.
- اقتحام المجالات المجهولة بشجاعة.
- اتخاذ قرارات حكيمة.
- المصارحة والتحدث بحرية.
- العمل بحسم.

تكون القيادة الفعالة أمرًا ضروريًا إذا أراد مدير برامج العمل التطوعي اكتساب الثقة والاحترام وتعاون الآخرين. وتشمل:

- أخذ المتطلبات التنظيمية بعين الاعتبار ومعرفة ما يحتاج إلى إنجاز.
- الإيمان بقيمة العمل التطوعي وفهم العوائق التي ينطوي عليها التنفيذ.
- أخذ البيئة بعين الاعتبار (داخل وخارج المنظمة).

- معرفة من سيتأثر بعملنا، وتشجيع المصارحة و امتلاك الرغبة في تشجيع كافة الأطراف على طرح الأسئلة ومناقشة الموضوعات ذات الصلة.
- التأمل في قدراتنا ، مثل قاعدة المعارف والمهارات والنضج واستخدامها بشكل تخيلي.
- الرغبة في الاعتراف بأوجه القصور الشخصية والعمل على إزالتها / تحسين الوضع.
- أن تكون لنا ثقة كافية في أنفسنا تجعلنا نسعد بقدرات الآخرين.
- معرفة توقعات ومواهب الأشخاص الذين نعمل معهم وتشجيع منهج المشاركة.
- إدراك النتائج الممكنة للإستراتيجيات المختلفة.
- تكامل المتطلبات التنظيمية، واحتياجات الأفراد المشاركين، وحقيقة الوضع الحالي في إطار قابل للعمل.

إن مقومات القيادة ضرورية عند العمل مع:

- أعضاء المجتمع كمتلقي الخدمة ومتطوعين محتملين.
- المتطوعين.
- الموظفين بأجر / المشرفين على المتطوعين.
- مجالس الإدارات وإدارة المنظمة.

التفكير الطموح والتفكير المتأني المتأمل:

يتعين علينا أن نفكر بطموح وتأنٍ إذا كنا نريد أن نفكر تفكيرًا مبدعًا.

التفكير الطموح:

في عالم إدارة برامج العمل التطوعي، يمكن أن نعرّف كلمة "الطموح" بطرق متعددة. يمكن أن ننظر إلى التفكير الطموح ببساطة على أنه زيادة عدد المتطوعين الذين يكون المدير مسئولا عنهم وبالتالي زيادة قدرة وتأثير الشخص.

ومع ذلك، لا يعدُّ حجم البرنامج العنصر الأكثر أهمية. فأخذ الصورة الكبيرة يعني: أن ننظر نظرة عامة لموقف ما وعناصره الهامة بالإضافة إلى البيئة المحيطة، وأن نتطلع للمستقبل ونفكر بعمق وإبداع.

إن "التفكير الطموح" يعني امتلاك رؤية عن مسار المنظمة / برنامج العمل التطوعي، مع الأخذ في الاعتبار التوجهات والقضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. إن التفكير الطموح يُعنى بالقدرة على التكيف مع التغيير ،وبدفع المنظمة / برنامج العمل التطوعي إلى الأمام ،واستخدام ممارسات عمل مرنة تضمن التركيز على المسار وتحقيق الأهداف.

إن منهج الصورة الكبيرة ضروري سواء كنا ندير برنامجًا كبيرًا بموارد كثيرة أو وحدة صغيرة بموارد محدودة. وهناك الكثير من العوامل التي تتفاعل حتى في وحدات صغيرة - التوقعات داخل وخارج المنظمة والموارد المتاحة والظروف المادية والثقافة التنظيمية ودوافع العاملين ومهاراتهم.

"التفكير الطموح" يتضمن التفكير بصعوبة. وحين تبزغ الأفكار الرائعة بصورة مفاجئة، فذلك نتيجة التطلع إلى المستقبل والتفكير على نطاق واسع وبعمق وعقد الروابط بينها.

وعندما ننظر إلى الأمور من "منظور عام وشامل" يتحتم علينا أن نكون أكثر إبداعًا وابتكارًا وفى الوقت نفسه نهتم باحتياجات كل شخص سيتأثر بما نفعله بشكل ما. إن ما نحتاج إليه هو المنظور الإنساني وليس منظورًا تنظيميًا فحسب.

في أحيان كثيرة، يصبح خيالنا محدودًا عندما نفكر في الموارد، ونعتقد أننا لا يمكن أن نحقق شيئًا دون أن نكسب أموالا طائلة. يجب أن نفكر بشمولية بشأن الموارد البشرية التي لم تستغل بعد. وأمام الكثير منا طريقاً طويلاً ليتعلم كيف نستخرج خبرات ومهارات المتطوعين الحاليين أو المحتملين، وكيف نحقق الكثير من الإنجازات بالقليل من المال.

إن "التفكير الطموح" يشمل الفهم والرؤية. فيحتاج المديرون إلى أن ينظروا إلى العمل التطوعي من ناحية احتياجات المجتمع وموارده وينظروا إلى برنامجهم في سياق وإطار البرامج الأخرى المرافقة، يحتاجون إلى أن يعقدوا صلة بين فلسفة التطوع والسياسات

والممارسات ،وأن يعملوا بأساليب تحقق فوائد متبادلة لكافة الأطراف المشاركة.

التفكير المتأني المتأمل: الشمولي والتفصيلي؟

بينما يُعدُّ "التفكير الطموح" أمرا مهماً، نجد أن الأشياء التي تبدو في ظاهرها صغيرة – حتى إننا نتجاهلها أو نغفل عنها –تستطيع أن تصنع الفارق بين النجاح والفشل.

يمكننا بواسطة "التفكير الطموح" أن نحقق أهدافًا ثاقبة ومبتكرة، ومع ذلك فإن وضع عمليات يتم من خلالها تحقيق الأهداف ستكون لها أهمية مساوية في تحقيق النتيجة النهائية.

من الخطر أن يظن أصحاب الأفكار أن العمليات غير مهمة . فعندما يكون التطوير مطلوبًا، فليس بالضرورة أن يكون قلب العمل رأساً على عقب ما نحتاج إليه. فما نحتاج إليه هو أن نركز على العملية مثل: خلق بيئة أكثر استرخاء وودية، أن نكون مهتمين بمشاعر الآخرين، والتأكد من أن الموظفين لديهم كافة المعلومات التي يحتاجونها، توضيح الصيغ في الرسائل والنماذج للمساعدة على الفهم.

يجب أن تبنى أفعالنا وتصرفاتنا على احترام صادق للآخرين. وإذا تخيلنا أنفسنا في مكانهم يمكننا أن نتفهم احتياجاتهم، ربما سنعتذر في حالة حدوث خطأ، أو سنكتشف وجود وجهة نظر أخرى منطقية تمامًا كوجهة نظرنا، أو سنستوعب آراء مختلفة في إعادة تقييم مبدعة للموقف.

يعد "التفكير الطموح" و"التفكير المتأني والمتأمل" قاعدة جيدة يفضل تطبيقها عند اتخاذ قرارات تتعلق بالتخطيط العام والاضطلاع بمهام محددة. وهي تحتاج أن تصبح أمرًا مألوفا لنا.

أساليب القيادة المناسبة:

يجب أن تتفاوت أساليب الإدارة وفقًا للمواقف المختلفة ولطبيعة المشاركين.

ولقد حدد بول هرسي وكن بلانشرد – اللذان قاما بوضع نظرية القيادة (١٩٨٨) أربعة أساليب للقيادة الظرفية:

- التوجيه: التحكم والإشراف.
- التدريب: التعليم وتقديم الدعم.
- الدعم: المدح والاستماع إلى آراء الآخرين وتيسير العمل عليهم.
- التفويض: إحالة مسئوليات تتعلق باتخاذ القرارات اليومية إلى الآخرين.

لا يوجد أفضل أسلوب أو الأسلوب "الصحيح". يجب أن يلبي الأسلوب متطلبات الموقف وقدرة المشاركين فيه ورغبتهم في القيام بالعمل و / أو قبول المسئوليات المطلوبة.

فالمتطوعون الذين يقومون ببيع شارات بهدف جمع التبرعات يحتاجون إلى أسلوب إدارة مختلف عما تحتاجه مجموعة مؤهلة من المحامين يقدمون استشارات قانونية. كما أن استخدام منهج "التوجيه" مطلوب عند مكافحة الحريق وليس مطلوبًا خلال معظم عمليات الإطفاء الأخرى.

مما يؤسف له أنه في الكثير من الأحيان، يميل من يقومون بتعيين مديري برامج العمل التطوعي إلى تعيين أفراد ذوي مهارات دعم عالية بالنسبة للمهارات الأخرى. ولم يدركوا أنه لكي يكون مدير برامج العمل التطوعي قائدًا فعالا، فإنه يحتاج إلى أن يكون قادرًا على إظهار جميع أساليب القيادة الأربعة حسب الحالة والوقت.

الشجاعة لاقتحام المجالات المجهولة:

من الصعب أن نجد منظمة لا تطرأ عليها تغيرات مستمرة. ويمكن أن نفهم ذلك نظرًا لحدوث التغيرات الضخمة والمستمرة في عالم التكنولوجيا والسياسات والعمليات السياسية ولظهور أفكار مختلفة عن كيفية تقديم وتمويل الخدمات.

ومن الخطأ أن نعتبر كل التغييرات سيئة، حيث يبدو المديرون عاجزين عن عمل أي شيء سوى أن يستجيبوا لها على الوجه الأفضل. ودائمًا ما يوجد خطر السماح للاضطرابات بأن تتغلب علينا بدلا من أن نسيطر على الأوضاع ونمسك بمقاليد الأمور.

قد تمنح مواجهة التغييرات والاضطرابات بشجاعة المديرين شعورًا بالإثارة والعزم. وكما قال أحد الكتاب: "لا يمكن للناس أن يكتشفوا محيطات جديدة مالم تكن لديهم الشجاعة ليغيب عنهم الشاطئ."

هل أقنعك أحد من قبل أنك تبحر في مياه ضحلة؟ تجد أنك تتلقى في آخر لحظة بعض النصائح مثل: "تقدم بقدميك أولا ولا تتقدم برأسك إذا جرفك التيار واقتربت من الصخور!" . وتتساءل: "كيف يتأتى لي أن أسيطر على الأمور وسط هذه الأمواج المتلاطمة؟" ولكن إذا ثابرنا، فسوف نجد أنفسنا بعد عدة تجارب مخيفة سعداء بالنتائج التي حققناها ونعد أنفسنا للاضطرابات التالية الكبرى.

في بعض الأحيان، يفيدنا كثيرًا أن نُقذف في منحدر النهر تاركين أفكارنا وعواطفنا تجري على هواها لبرهة ونحن نعلم أننا سرعان ما سنمسك بزمام الأمور ،ولكننا نتحلى بالشجاعة الكافية التي تجعلنا نطلق العنان لخيالنا.

يطالبنا باولو فريرى (١٩٨٥) بأن نتحلى بالشجاعة عندما يقول: :"إن عدم التدخل في الصراع القائم بين الأقوياء والضعفاء يعني أننا انحزنا إلى الأقوياء ولسنا حياديين."

إن الإبحار في مياه ومجالات مجهولة تنطوي على أهداف طويلة الأمد، يحتاج إلى العناد. ويمكن أن يكلفنا العناد في النضال من أجل معتقداتنا وخططنا الكثير، وربما في مجالات العمل الشاق أو الممل ينطوي على تغيير الوسائل وتلقي عدة ضربات. ويحتوي كذلك على السقوط من أثر الضربات وإدراك أن التغييرات التي نصبو إليها قد لا نستطيع تحقيقها أثناء حياتنا.

إن خياراتنا واضحة : يمكننا أن نضع رؤوسنا في الرمال ونقاوم التغيير سواء كان هذا التغيير جيدا أو سيئًا، أو نقبل التغيير بسلبية مهما يحدث. ومن ناحية أخرى، يمكننا أن نتصرف بشجاعة عن طريق المبادرة بعمل التغيير وتشجيع حدوثه مع الإمساك بزمام الأمور عند الضرورة.

لا يجب أن نقف بمفردنا، بل يمكننا أن نبحث عن زملائنا ليقدموا لنا الدعم وبفضل تشجيعهم لنا يمكننا أن ننطلق ونتقدم سويا.

وقد تناول هاميل وبرين في كتابهما "مستقبل الإدارة" (٢٠٠٧) أساليب الإدارة والإستراتيجيات التي تساهم في ضمان مستقبل المنظمات في أوقات التغيير غير المسبوق ،حتى يمكن أن نتفادى أن نكون أحد "الديناصورات" التي هلكت وانقرضت لعدم قدرتها على التكيف والتغير ومواكبة موجات التغيير المستمرة التي سحقتها.

لقد تحدثا في كتابهما عن أن التحفيز وبث الحماس للعمل في الموظفين مهم للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما تناولا دور الإدارة في ضمان إنشاء ذلك واستمراره.

لقد وضعا إستراتيجيات الإدارة المبدعة والفعالة في أساس المنظمات الناجحة المنظمات التي تعتبر منتجة وأماكن سعيدة للعمل، والتي تحفز موظفيها وتفتح لهم فرص المشاركة فيها.

وقد ذكر هاميل وبرين أن هذه ليست بالمهمة السهلة، وبالفعل هناك العديد من التحديات التي يجب مواجهتها في هذه الأوقات التي تنطوي على تغييرات اجتماعية واقتصادية سريعة، وتعتبر الإدارة الإبداعية أحد أكبر التحديات.

ثم ذكر هاميل وبرين ثلاثة من أقوى وأهم التحديات التي تواجه الشركات في القرن الحديث (٢٠٠٧:٤٠)، ألا وهي:

١. زيادة كبيرة في سرعة التجديد الإستراتيجي في المنظمات الكبيرة والصغيرة.
٢. جعل الابتكار وظيفة الجميع بشكل يومي.
٣. خلق بيئة عمل تعتمد على مشاركة الموظفين وتلهمهم ليقدموا أفضل ما لديهم.

وحتى نضمن استمرارية قدرة المنظمة على النمو والازدهار وقت حدوث التغييرات غير المسبوقة، يقول هاميل وبرين، إننا نحتاج إلى أن نتقبل التغيير ونتحرك بسرعة وبمهارة وكفاءة لتنظيم أو إعادة تنظيم المنظمة وبالتالي لا يمكن لتلك التغييرات أن تغمر المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى إعاقتها.

لقد ذكر هاميل وبرين حاجة المنظمة لكي تصبح "سريعة مثل التغيير ذاته" وأنه لا يمكن التأكد مما سيحصل للمنظمة باستثناء أنه "في وقت ما من العقد القادم ستواجه المنظمة التي تعمل بها تحديًا لتتغير بطريقة غير مسبوقة. إنها ستتأقلم أو ستتعثر، ستعيد

اكتشاف ذاتها أو ستمر بعملية مؤلمة من إعادة الهيكلة." (٤١:٢٠٠٧).

إن رسالتهما وثيقة الصلة بالعمل التطوعي مثلما هي للمؤسسات الكبرى.

إننا نحتاج إلى أن نفحص أسلوبنا في الإدارة وأن نتقبل التغيير ونتأكد من أننا نبث الحماس والإثارة في موظفينا (سواء كانوا موظفين بأجر أو متطوعين) ونطلب منهم المشاركة حتى يمكننا استثمار كل ذلك في تغذيةمستقبل المنظمة.

اتخاذ قرارات حكيمة:

يجب أن يتصف المدير الجيد بالقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة. ونحن نبرز هنا أهمية كلمة "حكيمة". وفي واقع الأمر نقوم باتخاذ القرارات يوميًا بوعي أو بدون وعي. ويمكن أن يتم اتخاذ القرارات على نحو افتراضي - أي دون أن يتم اتخاذ قرار واعٍ مدرك - وترك الأشياء تجري مع التيار.

سوف تكون عملية اتخاذ القرار أسهل إذا تمت خطوة بخطوة وفق التالي:

- تقييم الموقف ووضع النتائج المرجوة.
- التأكد من أن تلك النتائج تنسجم مع أهداف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها، بالإضافة إلى احتياجات الأفراد.
- ذكر ما يجب عمله.
- النظر في العديد من الخيارات والاستفادة من أفكار الأشخاص المشاركين.
- تقييم النتائج الإيجابية والسلبية المحتملة لكل خيار.
- اتخاذ القرار وتنفيذه.
- إعادة النظر في النتائج ومقارنتها بالأهداف والتعديل متى كان ذلك ضروريًا.

عند تطبيق إطار اتخاذ القرارات هذا سيكون من الضروري أن تتساءل:

- من أفضل من يمكنهم المساعدة في هذه العملية استنادًا إلى معرفتهم بالحالة وخبراتهم؟
- من سيتأثر بهذا القرار؟

كما يتعين عليك أن تأخذ آراءهم وأفكارهم في الاعتبار.

يمكن للمديرين أن يستخدموا هذا المنهج حتى تصبح تلك الخطوات تلقائية.

قد تحتاج بعض القرارات إلى الحصول على موافقة عامة أو تفصيلية من كبار الموظفين. وفي هذه الحالات، سوف يكون من الأفضل أن تتعرف على أفكارهم في مراحل مبكرة لأن الأفكار حتى إن كانت جيدة فقد يرفضها الناس إذا أحسوا بأنهم لم يُستشاروا.

يتعين على المديرين أن يعرفوا إذا كان القرار له آثار بعيدة المدى تحتاج إلى التفكير بعناية وتشاور موسع.

سوف يكون من الضروري أن نحتاط من الأساليب التي يمكن أن تعوق أو تؤخر اتخاذ القرارات، مثل تشكيل لجنة لا يطلب منها رفع تقارير، أو الإعداد لدراسة مسحية معقدة يستحيل تحليلها والاستفادة من نتائجها، أو تأجيل الأمر الشائك على جدول أعمال إلى اجتماع آخر.

وبينما يتم أخذ متطلبات النتائج في الاعتبار، يجب أن تأخذ القرارات في الاعتبار ما يلي:

- - الأمور المرغوبة والمجدية معًا.
- -الفعالية والكفاءة على المدى القصير والطويل.

المرغوب والمجدي:

يجب التفكير في هذين العنصرين كلا على حدة والتفكير فيهما معًا. على سبيل المثال، قد يعتقد المديرون أن مشاركة المتطوعين مرغوبة لزيادة مشاركة المجتمع وتحسين نطاق الخدمة ولكنهم يخلصون في النهاية إلى أن ذلك لن يكون مجديًا حتى يفضل العاملون بأجر مشاركة المزيد من المتطوعين. ومن ناحية أخري، قد تكون مشاركة المزيد من المتطوعين مجدية حيث تكون العلاقة بين العاملين بأجر / المتطوعين علاقة طيبة وهناك مساحة كافية لعملهم، ولكن لن يكون ذلك مرغوباً نظرًا لأن طبيعة العمل تتطلب التزاماً بدوام كامل من قبل العاملين بأجر.

لن يكون مجديًا ولا مرغوبًا أن نتوقع من الأفراد أن يتطوعوا أو يستمروا في التطوع إذا:

- لم يكن هناك تقدير واحترام لجهودهم.
- كانوا يعتقدون أنه سيتم استغلالهم عن طريق إلحاقهم بوظائف لا أحد يريدها.
- كان من المتوقع أن يقدموا نتائج دون بنية تحتية تضمن التوجيه السليم ،والتوافر المستمر للمعلومات ،وأي تدريب ودعم ضروريين.
- كانت دعوتهم إلى التطوع تتم في الوقت الذي لا تترك لهم مسئولياتهم الحالية الوقت الكافي للراحة ،ولا تمكنهم من العيش بنمط حياة متوازن.
- كانت الوظيفة – أو المهمة – التي يقومون بها سوف تستبدل العاملين بأجر.

تحقيق الفعالية والكفاءة على المدى القصير والطويل:

يجب أن يتم الحكم على الفعالية من خلال النتائج المحققة. ويتعين علينا أن ننظر إلى الـ "كفاءة" من منظور الممارسات طويلة الأمد الخاصة بالميزانية والإدارة، وليس فقط التوفير قصير الأمد. وسوف تتضرر "الفعالية" و"الكفاءة" إذا لم تبذل المنظمة الجهد لعمل هياكل تعزز تبادل المعلومات وعلاقات العمل المثمرة.

يجب أن تأخذ القرارات في الاعتبار أيضاً خمسة مفردات هي: "الفعالية" و"الكفاءة" و"المساواة" و"التميز" و"التوسع" كما سبق وذكرنا في الفصل الثاني.

ذكرت جينيت جونستون (١٩٩٨) ست طرق يمكن لمديري برامج العمل التطوعي من خلالها أن يصبحوا شركاء موثوقين مع الإدارة العليا في عمليات اتخاذ القرار، وهي كما يلي:

- ضع خطة عمل للخدمات التطوعية وحافظ عليها.
- حلل تكاليف / فوائد كلٍ برنامج.
- أجرِ تحليلاً نقدياً مستمراً لبرامجك وخدماتك.
- تعلَم كيف تتفاوض مع صانعي القرار.
- استخدم نفوذك.
- استعد للمخاطرة.

إن القرارات الحكيمة تنشأ من متخذي قرارات يتحلون بـ:

- فهم المنظمة التي يعملون بها بالتفصيل ومكانتها في إطار المجتمع.
- إدارك الأثر التي تحدثه القرارات على الأشخاص والمجتمعات - بشكل مباشر وغير مباشر، إيجابي وسلبي.
- الإنصات لكافة وجهات النظر وأخذ كل الاقتراحات بعين الاعتبار.
- استغلال كل المهارات والخبرات المتاحة.
- وضع مبادئ عامة تكون بمثابة الإرشادات للتطبيق.
- التشجيع على مشاركة كل من سيتأثر بعملية اتخاذ القرار.
- إخضاع نتائج القرارات للمراجعة المستمرة.

المصارحة والتعبير عن الرأي:

من السهل أن نعبر عن آرائنا مع الأصدقاء أو الزملاء الذين يتوافقون معنا. ولكن هناك أوقات نحتاج فيها إلى أن نتكلم ونصارح على الرغم من علمنا بأننا قد نصبح صوتًا وحيدًا ،وأن ما نقوله لن يتم قبوله بترحاب من الجميع.

وقد يقابل الجميع بترحاب حديثنا الإيجابي عن إنجازات المتطوعين أو برنامج العمل التطوعي. وعلى الرغم من عدم تكرار الأخبار الجيدة كثيرًا، إلا أنها تجعل الجميع يشعرون بالسعادة. ولكن كما نعلم، يمكن أن تكلفنا الإنجازات الكثير بما في ذلك ضرورة التحدث إلى جمهور غير متعاطف.

قد يتضرر برنامج العمل التطوعي بسبب ظروف مثل:

- عدم مبالاة أو عداء بعض أعضاء مجلس الإدارة / المسئولين التنفيذيين / الموظفين بأجر / المتطوعين.
- استغلال المتطوعين أو العاملين بأجر.
- الاستخفاف بمجهوداتهم أو الإخفاق في استثمار مهاراتهم.
- استثناء المتطوعين من عمليات التخطيط وعملية صنع القرار.
- الاعتماد على الأهداف قصيرة الأمد بدلا من الأهداف طويلة الأمد.

- معارضة توثيق دليل السياسات والاجراءات عن مشاركة المتطوعين.
- نقص الموارد المالية والمرافق.
- المكانة المتدنية لمنصب مدير برامج العمل التطوعي.

يجب أن نثق في قيمة ما ندافع عنه إذا كنا سنصارح ونعبر عن رأينا في المنظمات التي نعمل بها في تلك المواقف.

كما يتعين علينا أن نثق فيما نعمل عندما نتحدث على الملأ أو في وسائل الإعلام. إن معظمنا لم يتعلم كيفية التحدث إلى الجماهير وقد نظن أننا نفتقد المهارات اللازمة لذلك. ومع ذلك، إذا لزمنا الصمت، فقد نفقد فرصًا تمكننا من أن نعلن عن إنجازات المتطوعين ،وأن نتبادل خبراتنا مع الآخرين، أو أن نسلط الضوء على أحد الموضوعات الهامة.

إن التعامل مع وسائل الإعلام غالبًا ما ينطوي على دخول عالم غير مألوف. ويتعين علينا – حتى ننجح – أن نفهم الضغوط التي يعمل تحت وطأتها العاملون بوسائل الإعلام، كما يتعين علينا أن نلتزم بأوقاتهم المحددة لإنهاء عمل ما ونعتاد على لغتهم وأسلوبهم في العمل. ويتطلب ذلك اكتساب معارف ومهارات جديدة والتحدث بلغة يفهمها الناس.

عندما نتحدث ونصارح يتعين علينا أن:

- نعرف جمهورنا .
- نكون موضوعيين ونركز على الموضوعات / الحقائق وليس الشخصيات.
- نبحث عن الحقائق ونفكر ملياً في الحالة.
- نحدد الأشياء التي تستحق (والتي لا تستحق) أن نتحدث عنها.
- نكون واضحين بشأن:
- دوافعنا.
- ما نريد تحقيقه.
- الرسالة التي نريد إيصالها، وكيف يمكننا إيصالها بأفضل طريقة.
- إدراك النتائج المحتملة للمصارحة والتحدث بحرية.
- إدراك النتائج المحتملة لعدم المصارحة وعدم التحدث بحرية.

- التحدث باللغة الدارجة والمفهومة للجميع.
- التحدث بإحساس عالٍ بالمسئولية.

ولكن لندعٍ جانباً الأوهام. لو تجرأنا على التحدث بصراحة، يمكن للحياة أن تأخذ بعدًا جديدًا كاملاً.

العمل بحسم:

يتعين أن نكون استباقيين ونخوض في خضم التفكير والأفكار والأفعال الجديدة بدلا من القيام بعمل عادي ،وقبول الأشياء كما تحدث، ويتعين علينا أن:

- نفكر بعناية في المواقف والموضوعات المختلفة.
- نحدد هدفنا أو أهدافنا.
- نعرف المزايا بالإضافة إلى بعض الجوانب السلبية للخيار المفضل.
- نحدد المخاطر أو التداعيات المحتملة.

.... وأن نقرر أن نمضي إلى الأمام.

يمكن أن نتخذ الإجراءات بشكل استباقي أو كردة فعل . ويتعين علينا أن نكون ماهرين في الأسلوبين وأن نظهر الكثير من الخيال والقيادة والإبداع. وعندما نكون استباقيين أكثر، لن نكون مشغولين بردات الفعل. فعلى سبيل المثال، بدلا من حل مشكلات تنشأ بسبب انخفاض الروح المعنوية للموظفين، يمكننا أن نكون استباقيين بتشجيع فريق العمل المحفزين.

لماذا نتردد أو نؤجل أموراً ما؟ إننا في بعض الأحيان نبرر عدم قدرتنا على التصرف بالاختباء وراء عبارات مثل "نأمل أن تُحل المشكلات من تلقاء نفسها"، أو "ليست لدي الحرية الكافية لكي أقوم بتطبيق مبادرتي". إننا نعتقد أننا طالما نقوم بأداء عمل كفء، فلن يشكو أحد. ربما يكون هذا الأمر صحيحا ولكننا نضيع فرصة إحداث تحسين أو جلب أساليب جديدة في العمل.

كلنا يعرف أشخاصًا قادرين على القضاء على البيروقراطية والإمساك بزمام الأمور وتيسيرها. ولكن لن يكون من السهل دائما اتخاذ إجراءات حاسمة. إن تغيير الممارسات الحالية غالبا ما يؤدي إلى المقاومة، أو عد اليقين في عدد من الدوائر. لذا حتما سينطوي هذا على مخاطر وتداعيات. وفي بعض الأحيان، ينطوي ذلك على الدخول في مجالات بعد أن تسوء الأمور بشدة ،أو القيام بأشياء تبدو جديدة لنا.

ولكن عندما تحكم حياتنا قاعدة "السلامة أولا" نقيد أنفسنا في طريق ضيق جدا!

تنطوي طبيعة عمل المدير على أخطار وبالتالي تمثل المخاطرة جزءًا من عمله. إن أحد المعوقات الأساسية لاتخاذ إجراء حاسم هو أنه بينما يفيد الإجراء أحد الأطراف، فإنه قد يضر طرفا آخر. ولكن قد تُشل حركتنا إذا فكرنا في جميع الافتراضات والاعتراضات. وإذا لم نتخذ إجراء حاسمًا، فسوف نكون دائما في موقف الدفاعٍ بدلا من أخذ زمام المبادرة. وإذا انتظرنا حتى تصبح جميع الظروف مثالية، فلن يمكننا إذاً عمل أي شيء، حيث إنه من النادر أن يحدث ذلك.

نحتاج أيضا إلى أن ندرك أن الحفاظ على الوضع الراهن عندما يكون التغيير ضرورياً، قد تكون له تداعيات أيضا. إن القيام بعمل مدروس قد ينطوي على مخاطر أقل من التغاضي عن الحاجة إلى التغيير.

نستطيع جميعاً أن نذكر أمثلة للتصرف الحاسم (سواء الاستباقية أو ردة الفعل) التي دُعي إليها على الرغم من المخاطر والتداعيات المحتملة.

يمكننا أن:

- نقرر تقليص برنامج ما والتركيز على الدعوة إلى تغيير أساسي.
- نزيد مجالات التفويض.
- نناقش سياسة حكومية ما، حتى ولو كان معظم تمويلنا يأتي من ذلك المصدر.
- نعترض على توجه أحد كبار المديرين أو أحد الزملاء في العمل.
- نلقي الضوء على إحدى الممارسات غير الأخلاقية.
- نُعرِّف بالممارسات المبذرة أو أوجه النقص في المنظمة التي نعمل بها.

إن أول ما نحتاجه للقيام بأي تصرف – سواء كان كبيرًا أو صغيرًا – أن يكون الهدف الأساسي واضحًا. ويجب أن نرى ذلك النور الذي يقودنا. وإذا لم يحدث ذلك، فسوف نشعر بالرضا بالقليل من التعديلات. ولا يمكن عمل تقييم ملائم للنتائج إلا إذا كانت أهدافنا واضحة.

من خلال اتخاذ الإجراءات الحاسمة سيتأكد المديرون الحكماء أنهم:

- قاموا بعمل البحوث الكافية وتشاوروا مع كافة الأطراف ذات الصلة.
- يعملون من منطلق أرضية ثابتة، أي أن الحقائق متاحة لديهم.
- أجروا مراجعة مستمرة للبرامج أو الإستراتيجيات، مع العلم بأن كل خطة يمكن اعتبارها سارية حتى يتم اتخاذ القرار.
- أجروا تقييم للمخاطر وتطبيق خطة لإدارة المخاطر.

وقد لاحظنا أن المصارحة قد تجلب تغييرات كثيرة. والجرأة والإقدام لن يجعلانا قادرين على التنبؤ بما سيحدث. ويتعين على كل منا أن يسأل نفسه: ما مدى استعدادي للانطلاق؟ ألمسافة صغيرة، أو متوسطة أو للانطلاق إلى نهاية المطاف؟.

خواطر:

صنع القرار:

أجب عن الأسئلة التالية بـ "نعم" أو "لا" أو "أحيانًا":

- أتخذ القرارات بناء على حدسي.
- أطلب من أي شخص أستطيع أن أجده أن يساعدني في اتخاذ القرار.
- أفكر في من أفضل من يعرف الموقف وأشركهم في عملية اتخاذ القرار.
- أمرر أي قرار صعب إلى لجنة.
- لا أحب اتخاذ القرارات نظرًا لأنه قد يظهر بعد ذلك أنها خاطئة.
- لا أمانع من اتخاذ قرارات صغيرة، ولكن ليس القرارات التي سيكون لها آثار بعيدة المدى.

- أستخدم إطارًا لاتخاذ القرار لضمان تغطية جميع العناصر.
- أراجع قراراتي عن طريق تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف المرجوة.
- أستمتع باتخاذ القرارات دون التشاور مع أحد.
- أستمتع باتخاذ القرارات بعد أخذ مشورة كل الأطراف المعنية.
- من السهل عليَّ التوصل إلى نتيجة، ولكن الصعوبة تكمن في تطبيق القرار خاصة إذا انطوى على خلاف.
- هل أحتاج إلى عمل تغييرات في أي مجال؟ وكيف يتأتى لي ذلك؟

خلاصة القول:

يتوقع العاملون (سواء كانوا عاملين بأجر أو متطوعين) من مديريهم أن يمارسوا القيادة. إن نوع القيادة المطلوب ليس متحجراً، أو ضيق التفكير، أو غير حاسم أو سلبي ،ولكنه يتصف بأسلوب تشاوري وملائم للموقف.

تتضمن هذه القيادة العناصر التالية:

- التفكير العميق والإبداعي.
- الشجاعة لاقتحام مجالات جديدة.
- اتخاذ قرارات حكيمة.
- الوقوف لما نؤمن به، قولاً وفعلاً.

بالطبع تنطوي القيادة على التفاعل مع الآخرين. وفي الفصل القادم، سوف نتناول – بتفاصيل أكثر – العناصر الأساسية لإدارة العاملين.

إدارة الأفراد

"كل شخص منا يمتلك قوة العظمة، لأن العظمة تأتي من خدمة النفس وخدمة الآخرين."

أوبرا وينفري

في الفصلين التاليين، سوف نتناول عددًا من المجالات التي تعتبر جزءاً من الإدارة الناجحة للعمليات اليومية للبرامج التطوعية. وسوف يركز هذا الفصل اهتمامه على المجالات الحيوية في إدارة الأفراد وسيركز على:

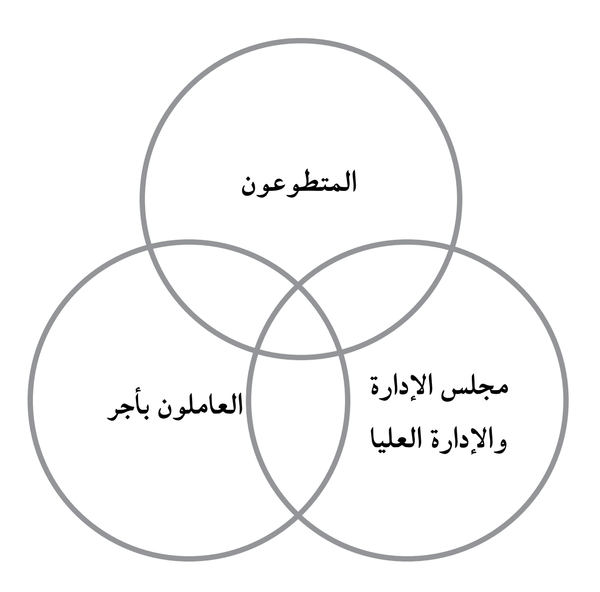
- الارتقاء بروح الفريق.
- الإشراف على المتطوعين.
- التدريب والتطوير.
- التشاور والتفويض.
- حل الصراعات.

يتعين على مديري البرامج التطوعية أن يتعاطفوا مع الناس ويكونوا قادرين على إنشاء مناخ يحرر الجميع ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم ،واستثمار إمكانياتهم بالكامل.

الارتقاء بروح الفريق:

يتكون فريق العمل المؤسسي مما يلي:

- مدير برنامج العمل التطوعي.
- المتطوعين
- الموظفين بأجر.
- أعضاء مجلس الإدارة و / أو الإدارة العليا.



يجب على كل عضو من أعضاء فريق العمل أن:

- يقدر العمل – سواء كان بأجر أو تطوعيًا.
- يقدر كل العاملين – سواء كانوا عاملين بأجر أو متطوعين.

وكما سبق وذكرنا في الفصل الأول، يعتبر العمل عنصرًا هامًا في نمط حياتنا – سواء كان العمل بأجر أو تطوعيا أو مزيجًا بين الاثنين. ويمنحنا العمل فرصًا عظيمة لزيادة وعينا بمختلف الموضوعات، وتوسيع اهتمامنا، وعلاقاتنا، وخبراتنا، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة.

إن روح الفريق القوية التي تقدر كل العاملين – سواء كانوا عاملين بأجر أو متطوعين – تعني وجود فرصة أكبر لتحقيق أهداف المنظمة والرضا الشخصي والاستمتاع بالمشاركة في بيئة عمل منتجة ومتناغمة، بيئة لا تقوم بالمهام الحالية فحسب، ولكن تبحث عن تحديات جديدة.

تقييم أعضاء فريق العمل:

يتعين على مدير البرامج التطوعية أن يقيّم – بواقعية – سلوكيات ودوافع وتوقعات ومهارات كل عضو من أعضاء فريق العمل (انظر الفصل الثامن).

يمكن للمتطوعين أن:

- يساهموا بمهارات وخبرات وأفكار جديدة وإضافة وجهة نظر المجتمع .
- أو
- يحتاجوا إلى قدر كبير من الإشراف والدعم.
- يبقوا في الوظيفة حتى يحققوا أهدافهم.
- أو
- يستمروا في العمل بالمنظمة.
- يمكن العاملون بأجر أن:
- يرحبوا بمشاركة المتطوعين لتعزيز و / أو تحسين إنجازاتهم الشخصية، وأن يكونوا مستعدين للقيام بالإشراف والاعتراف اللازمين.
- أو
- يستاءوا من مشاركة المتطوعين علناً أو سراً .
- يمكن لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا أن:
- يقروا بأن إنجازات المنظمة تعتمد بشدة على إسهامات المتطوعين.
- أو
- يستخفوا بالمتطوعين ويعاملوهم بتسلط أو لايضعوهم في مكانهم المناسب في التخطيط المؤسسي.

إن مدى اعتراف واحترام أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين والعاملين بأجر لمساهمات المتطوعين يمكن أن يُنجح أو يفشل برنامج العمل التطوعي.

تعزيز الاحترام المتبادل:

إن سلوك كل المتطوعين والعاملين بأجر وأعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين تجاه بعضهم بعضا يؤثر على ثقافة المنظمة وينعكس في ممارساتها.

فعلي سبيل المثال، إذا كان أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين يشعرون بأن المتطوعين قادرون على أداء أعمال روتينية ،ولكنهم لا يساهمون بالأفكار والآراء، فلن تتم دعوتهم للمشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة. وعلى الجانب الآخر، إذا تم الإقرار بأن المتطوعين يمثلون جزءًا في فريق العمل المشترك، فإنهم سوف يشاركون تلقائيًا في أي عملية لاتخاذ القرار.

إن العديد من المتطوعين رغم أنهم يُعاملون معاملة جيدة إلا أنهم يشعرون بالانزعاج في الحالات التالية:

- - إذا عاملهم العاملون بأجر وأعضاء مجلس الإدارة بتسلط.
- - إذا أُطلقت مصطلحات عليهم.
- إذا نظر أعضاء مجلس الإدارة – الذين ربما يعملون كمتطوعين — إلى من يقدم الخدمات على أنهم في مستوى أقل.
- إذا تم تقديرهم بتثاقل بدلا من اعتبارهم أعضاء فاعلين في فريق العاملين بأجر / المتطوعين.
- إذا تم التحدث بالنيابة عنهم بدلا من منحهم فرصة التعبير عن أنفسهم.

وعلى الجانب الآخر، قد يعتبر المتطوعون العاملين بأجر أقل التزامًا منهم و / أو يتوقعون منهم أن يساهموا بساعات تطوعية خارج إطار عقد العمل بأجر – سواء أرادوا أو لم يريدوا.

إن المتطوعين ليسوا عنصرا مختلفا عن باقي العاملين. أكثر من نصف المتطوعين يعملون بدوام كامل أو جزئي والغالبية العظمى شاركوا كعاملين بأجر في وقت من الأوقات. ويختلف نطاق المهارات والخبرات بين المتطوعين بشكل كبير، مثلما هو الحال في العاملين بأجر وأعضاء مجلس الإدارة. وقد يصبح بعض العاملين بأجر متطوعين في

سياق آخر، وقد يصبح أعضاء مجلس الإدارة متطوعين أيضا. وفي بعض الحالات يكون لدى المتطوعين مهارات وخبرات أكثر من العاملين بأجر الذين يعملون معهم، وهي ظاهرة من المرجح أن تزداد مع زيادة مشاركة جيل الطفرة في العمل التطوعي (انظر الفصل الثاني).

لا يعني كون الموظف عاملا بأجر بالضرورة اكتسابه للحكمة أو شعوره بالالتزام. وينطبق ذلك أيضا على المتطوعين. وغالباً يكون للموظف بأجر سلطة أكبر من المتطوع، إلا المتطوع في مجلس الإدارة أو إذا كانت المنظمة تتكون كلها أو أغلبها من المتطوعين. إن المتطوعين لهم حرية في اختيار ما سوف يفعلونه أو يحجمون عنه أكثر من العاملين بأجر.

وكما هو الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية، فإن تغيير السلوكيات صعب.

- تتمثل أول خطوة في الإقرار بأن سلوكا ما يعتبر غير لائق أو ضارا بأهداف المنظمة.
- تتمثل الخطوة الثانية في إجراء مناقشة صريحة حول أساليب أكثر فائدة في التفكير والإدارة.
- أما الخطوة التالية، فتتمثل في اتخاذ إجراءات بناء على ذلك ومراقبة النتائج.

متطلبات فريق العمل الفعال:

يجب أن يكون كل أعضاء فريق العمل كما يلي:

- اعتبار أن كل شرائح العاملين في الفريق زملاء يعملون لتحقيق هدف مشترك.
- الاعتراف بقيمة فريق العمل المشترك المكون من العاملين بأجر / المتطوعين.
- استعراض وفحص سلوكياتهم وعلاقتها بإنجاز الأهداف التنظيمية، وتعديل السلوكيات الضارة منها.
- الشعور بالثقة تجاه أدائهم الوظيفي.
- إدراك مسئولياتهم ومعرفة المسؤول عنهم.

- التأكد من أن خطوط الاتصال مفتوحة وأنه يتم دراسة المعلومات وأي مشكلات بانفتاح.
- تطبيق الإرشادات التوجيهية للسياسات التي تدعو للتخطيط المشترك وتبادل الأفكار.
- تقدير قيمة العمل والعلاقات الاجتماعية.

- أعضاء مجلس الادارة
- كبار المديرين
- العاملون بأجر
- المتطوعون

أهداف مشتركة =

- انجازات هامة
- فريق عمل سعيد ومنتج
- تقليل المشكلات والاجهاد

يجب أن يعالج مدير البرامج التطوعية أي موقف قد يكون محبطا أو مثبطا لروح الفريق، وذلك عن طريق اتباع أسلوب يمكن من خلاله:

- التشاور مع كافة الأطراف.
- الاستماع إلى كافة وجهات النظر.
- توضيح الأهداف التنظيمية المشتركة والتوقعات المحددة لكافة الأطراف.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بأي مشكلة حالية، وبالتالي تقليص احتمال وجود مشكلات مستقبلية.

سوف يتصدر إنشاء روح الفريق أولويات مديري البرامج التطوعية ويشمل ذلك:

- الالتزام بالوقت، خاصة لأن موظفين جدد سينضمون ويرحل آخرين باستمرار.
- رهافة الحس.
- المهارات.
- القيادة من خلال النموذج.

الإشراف على المتطوعين:

ينطوي الإشراف الفعال على الدعم والتقدير وإدارة الأداء وتقييم المتطوعين. ويندرج كل ذلك تحت مهام ومسئوليات مدير البرامج التطوعية. وفي بعض المنظمات الكبيرة يمكن تفويض أحد العاملين المسئولين عن المتطوعين ضمن وحدة أو مشروع للاضطلاع بهذه المهام.

هناك بعض المهارات والسمات الشخصية التي يتعين توافرها في المشرف مهما كان الموقف.

لمحة عن سمات المشرف الكفء

سمات شخصية	مهارات وخبرات
يحترمه الزملاء	مفاوض
داعم	حل الصراعات
ودود	مؤسس لفريق العمل
صريح	مستمع فعال
منتظم	يتبادل المعرفة مع الآخرين
متحمس	قادر على مواجهة القضايا
متفائل	قادر على حل المشاكل
يقدر الآخرين	ناصح مخلص
مشجع	يجيد إقامة شبكة من العلاقات
تشاوري	حاسم
يسهل التواصل معه	يجيد تنظيم الأمور

مع أن هذه القائمة ليست شاملة، إلا أنها تبرز أهمية السمات والخبرات التي يتعين توافرها في المشرف. وقد أوجزت بيتي ستالنجز (١٩٩٦) ذلك عندما قالت: "لا يتم قياس مهارات الإشراف الممتازة من خلال إنجازاتك الشخصية، ولكن بالنجاح الذي يحرزه مرؤوسوك في العمل!"

دور المشرف:

يتمثل الدور الأساس للمشرف في ضمان أن من يعملون تحت إشرافه يوافقون متطلبات الوظيفة، ولكن دور المشرف يشمل أكثر من ضمان حدوث ذلك ببساطة. فمثلاً تقديم

الدعم للعاملين من خلال التأكد من استمتاع المتطوعين بأداء عملهم والوفاء بتوقعاتهم ، وزيادة استثمار مهاراتهم وخبراتهم، كل ذلك جزء من دور المشرف. إن المتطوعين الذين يستمتعون بأداء عملهم ويشعرون بأنهم يقدمون إسهامات قيمة ويستطيعون إدارة أعمالهم وأنهم جزءمن فريق العمل، سوف يمنحون البرنامج أكثر بكثير من المتطوعين الآخرين الذين لا تتوفر لديهم هذه الصفات. وسوف يُنتج ذلك قوة عاملة تطوعية أكثر توازنًا.

وتختلف المتطلبات القانونية باختلاف طبيعة البرنامج، فمن صميم مسئوليات المشرف أن يكون ملمًا بها ،وأن يتأكد من موافقة البرنامج لها.

وهناك بعض الاختلافات الأساسية بين الإشراف على العاملين بأجر والمتطوعين يَتَمثَّل في أن العاملين بأجر يمكنهم ترك العمل في أي وقت. وفيما قد يقال بأن العاملين بأجر يمكنهم أيضاً ترك العمل في أي وقت، فإن هناك قيودًا مفروضة عليهم مثل فترة إشعار محددة، إضافة لاعتبارات مالية. وأغلب الأحيان تكون مواجهة المتطوعين بقضايا تتعلق بضعف أدائهم وسلوكهم أكثر صعوبة، حيث إنهم متطوعون بوقتهم وخبراتهم. وهناك اعتبار آخر وهو أن المتطوعين يحضرون إلى العمل مرات أقل من معظم العاملين بأجر، علي سبيل المثال مرة كل أسبوع أو أسبوعين.

نطاق الإشراف ونوعه:

يعتمد نطاق الإشراف ونوعه بشكل كبير على حجم المنظمة وطبيعة البرنامج. ومع ذلك، فإن هناك بعض النقاط المشتركة لأي شكل من أشكال الإشراف مثل:

- التعريف والإعداد للوظيفة.
- الدعم والتقدير المستمر.
- الموارد التي تمكن من القيام بمهام الوظيفة.
- تقييم المتطوعين.

التعريف والإعداد للوظيفة:

تمت مناقشة محتوى برنامج التعريف بالوظيفة في الفصل الحادي عشر. ويتعين على مدير البرامج التطوعية كمشرف أن يعرض على المتطوع مجموعة من الموضوعات

والسياسات والمستندات الأساسية خلال فترة التعريف لضمان إلمامه بمحتواها وإدراكه لأهميتها. وذلك سيُمكّن المتطوع من أن يبدأ العمل بثقة أكبر وتكون له فرصة أفضل للنجاح في العمل والاستمتاع بالوظيفة.

تشتمل الموضوعات الأساسية على ما يلي:

- توقعات المنظمة من المتطوع.
- حقوق ومسئوليات كافة الأطراف.
- سياسات تتعلق بأمور مثل التظلم، والصحة والسلامة المهنية، وتكافؤ الفرص والتمييز والمضايقات، بالإضافة إلى سياسات أخرى خاصة بالمنظمة.
- بروتوكولات تتعلق بمتلقي الخدمة وأعضاء المنظمة والهيئات التمويلية والرعاة وأعضاء المجتمع وأي أطراف أخرى خاصة بالمنظمة.
- الدورات التدريبية المطلوبة للوفاء بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.

خلال عملية التوظيف، يتم عادة تحديد موعد مراجعة لمنح المتطوع الفرصة لمعرفة التقدم الذي أحرز في العمل (أي مدى رضاه عن الدور المسند إليه) وتمنح فرصة للمشرف لأن يقوم بتقييم الأداء حتى حينه ومناقشة أية مشكلات موجودة. في بعض الحالات، قد يتم اتخاذ قرار بشأن إنهاء الترتيبات السابقة ونقل المتطوع للعمل في وظيفة أخرى أو التخطيط لتدريب إضافي و / أو المزيد من الإشراف بهدف تحسين الأداء.

وعلى الجانب الآخر، قد يشير المتطوع إلى عدم رضائه عن المنظمة أو العمل ويقرر ترك الوظيفة.

الدعم والتقدير المستمر:

قد يأخذ ذلك الأشكال التالية:

- اجتماعات رسمية منتظمة تتم فيها مناقشة وحل مشكلات محددة.
- اجتماعات غير رسمية متخصصة لمناقشة أي شئون ،وتقديم ملاحظات مشجعة وبناءة.
- اجتماعات لفرق العمل من المتطوعين الذين يعملون في مجالات مماثلة أو

الذين بدأوا العمل في نفس الوقت أو الذين تواجههم مشكلات مشابهة أو الذين يحتاجون إلى تدريب مشابه.

- ملاحظات – رسمية أو غير رسمية – من قبل المشرف.
- ملاحظات عن جوانب في تقديم الخدمة من قبل متلقي الخدمة أو أي من الأطراف ذات العلاقة.
- أي مزيج من النقاط السابق ذكرها.
- وإنه من الأهمية بمكان أن نتذكر أن الإشراف يجب أن يكون:
- داعمًا وبناءً ومثمرًا.
- علنيًا وصريحًا، بحيث يكون المتطوع مدركًا لكل عناصر العملية ومشاركًا فيها.
- مجانبًا للسرية والإحباط والسيطرة والهدم .

قد يؤدي المزيد من الإشراف والرقابة إلى خنق القدرة الخلاقة والمبادرة والتمتع بالعمل من قبل المتطوعين. فيتعين إيجاد توازن بين شعور المتطوع بالدعم وشعور المنظمة بالرضا لأنها تلبي التزاماتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الحوار المستمر.

تقييم الأداء:

يعدُّ التقييم جزءًا من منهج شامل لإدارة أداء كافة العاملين، ونعني في هذه الحالة المتطوعين.

من الممكن أن تعود عملية تقييم العاملين بالنفع المتبادل على المتطوع والمنظمة بل يجب أن تكون كذلك. فخلال هذه العملية ، يتم تحديد ومناقشة النجاحات والإنجازات، كما يتم التعامل مع أية سلبيات، والأهم من ذلك إتاحة الفرصة لاقتراح كيفية تحسين الخدمات والتوسع فيها. ويجب التطرق إلى موضوع التقييم خلال فترة البرنامج التعريفي، وتحديد موعد للتقييم إذا مضت المراجعة المبدئية بشكل مُرضٍ.

بعد تحديد موعد لجلسة التقييم، تتمثل الخطوة التالية في تحديد كيفية سير جلسة التقييم ومحتواها. وسوف يعتمد ذلك كثيرًا على مدى تعقيد المهام التي يقوم بها المتطوع.

تذكر أن عملية التقييم عملية بناءة وتساعد على الإنتاج ومجزية، لذا يجب أن يقرر المشرف والمتطوع ما يلي:

- زمن الجلسة.
- جوانب الوظيفة التي سيتم تقييمها.
- الإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها.
- تنسيق ومحتوى التقرير المكتوب.
- الوقت الذي سيتم فيه النظر في نقاط القوة والمجالات التي يجب تطويرها.

يتم استخدام كلمة "تقييم" - في الكثير من الأحيان — في سياق الأداء الضعيفبينما ينبغي الاعتراف أكثر بالأداء الممتاز أو الأداء الاستثنائي والاستفادة منه.

تشمل نتائج جلسات التقييم ما يلي:

- تحديد التدريب المطلوب.
- مراجعة السياسات.
- تقدير العمل الذي قام به المتطوعون.
- تحديد الإنجازات.
- إعادة النظر في ممارسات محددة.
- تحديد أفضل ممارسات العمل التطوعي.
- تحديد الحاجة المحتملة لنقل المتطوع إلى وظيفة أخرى أو إنهاء خدماته.

بينما لا تعد تلك القائمة شاملة، إلا أنها تبرهن على أهمية دور التقييم.

يجد بعض مديري البرامج التطوعية أنه من الصعب اتخاذ قرار حاسم وتقديم ملاحظات عندما يكون الأداء أقل مما هو متوقع، لأن المتطوع يعمل دون مكافأة نقدية. ومع ذلك، يتعين مواجهة الأداء الضعيف الذي يؤثر سلبا على تقديم الخدمة والعلاقات بين العاملين عاجلا وليس آجلا.

وكما ذكر بول ميجان (١٩٩٨: ص: ٣٠): "يجب أن يشعر مديرو البرامج التطوعية أنهم مزودون بكل ما يلزمهم للاضطلاع بهذه المهمة (أي تقديم الملاحظات حول الأداء) كجزء من دورهم اليومي حتى تتم معالجة المشكلات فورًا وبتفهم كبير لمشاعر الآخرينقبل أن تستفحل إلى مستوى يتطلب إجراءات أخرى."

عند تناول الأداء الضعيف لا يجب أن نفترض أن المتطوع مخطئ بالضرورة، فالخطأ قد يكون نابعًا من داخل المنظمة، مثلا :عدم وضوح التعليمات، أو أن تكون المهمة المسندة إلى المتطوع أكثر من قدراته، أو أن التدريب لم يكن كافياً.

يتعين توجيه أسئلة مثل:

- هل تتم تلبية توقعات المتطوع مع النظر إلى دوافعه للتطوع؟
- هل تم توضيح متطلبات الوظيفة ومسئولياتها؟
- هل تتواءم مهارات وخبرة المتطوع مع متطلبات الوظيفة؟
- هل يوجد قنوات اتصال واضحة، بحيث تشجع على مناقشة الشئون التي تطرأ؟
- هل سمحت متطلبات الوظيفة بفحص أداء المتطوع أو سلوكه السابق قبل توظيفه؟
- هل توجد عملية دورية لتقييم الأفراد؟
- هل سيكون من المفيد إجراء برنامج توجيهي / تدريبي ؟
- هل تقوم المنظمة بمسئولياتها وهل يتعين / يُفضل تقديم تدريب إضافي؟

تعد الخطوة الأولى المتمثلة في تحديد المشكلات وإظهارها مهمة ليست باليسيرة. ومع ذلك فسوف تساعدنا على تذكر ما يلي:

- أنه يجب معالجة المشكلات وليس الشخصيات.
- إذا لم تُتخذ إجراءات فستكون النتيجة استياءً طويل المدى لا يرجح أن يُحلَّ من تلقاء نفسه.
- في الوقت الذي نتردد فيه لأن أحد الأشخاص قد يغضب، قد يشعر العديد من الأشخاص بالأذى والإساءة.

يتعين على مديري البرامج التطوعية أن يقوموا بتقييم أية مشكلات بواقعية وأن يتساءلوا عن كيفية إصلاح الموقف على أفضل وجه. كما يجب أن يقاوموا الرغبة في نقل متطوع غير كفء لإدارة أخرى في المنظمة أملاً في أن تحل المشكلة نفسها. بينما قد تكون هذه الإستراتيجية مفيدة أحيانًا، يتم – في الكثير من الأحيان – نقل المشكلة من مجال إلى آخر.

عندما لا يمكن حل الأمور بشكل مرض ، قد تكون إستراتيجيات أخرى ضرورية مثل إجراءات إنهاء عمل المتطوع مع التأكد بالطبع من اتخاذ الإجراءات المناسبة المنصوص عليها في سياسات المنظمة الخاصة برفع الشكوى أو التظلم.

وسوف يوضح أحد بنود دليل السياسات والإجراءات ما يتعين عمله ويساعد المديرين على اتخاذ إجراءات حاسمة بشأن الأداء الضعيف على سبيل المثال:

- عند حدوث أي استياء أو عدم رضا من مستويات أداء المتطوعين سيتم النظر في سياق بيئة العمل وسيتم التعامل معها عند حدوثه. وسوف تتم دراسة تغيير دور المتطوع أو سحب عرض العمل التطوعي فقط بعد منح المتطوع فرصة تحسين الأداء ورفعه إلى المستوى المطلوب.

يستلزم تقييم الأداء من المديرين أن يقوموا بالنظر إلى أدائهم الشخصي، وأداء المنظمة وأداء المتطوعين.

متطلبات رفع تقارير التقييم:

تقوم المنظمة بتحديد تلك المتطلبات ولكن سيتم – ويجب أن يتم – تقديم التقارير بشكل أو بآخر بعد عمل التقييم.

إذا كان التقرير المكتوب مطلوباً، سوف يكون من الأهمية بمكان أن تكون للمتطوع فرصة أن يقرأه ويعلق عليه ويذكر اقتراحات بالتعديل عليه قبل الانتهاء منه.

قد تتضمن التقارير فرصة التعليق على:

- عناصر الوظيفة مثل التفاعل مع متلقي الخدمة وأعضاء فريق العمل الآخرين.
- الإسهام في البرنامج.
- الإجراءات التي يجب اتخاذها.
- نقاط القوة.
- الجوانب التي يجب الارتقاء بها.
- النجاحات الفائقة.

يمكن أيضا استخدام التقارير المكتوبة كأداة ثمينة عند تقييم البرنامج من خلال تقديم معلومات ذات صلة. ففي الواقع تعتبر عملية تقييم العاملين جزءاً هامًا من العملية الشاملة لتقييم البرنامج (تمت مناقشته في الفصل السادس عشر).

يمثل الإشراف والتقييم جزءاً هامًا من الإستراتيجية الشاملة لإدارة وتقييم الأداء في المنظمة. وهي مصممة لتطوير الأداء في تقديم الخدمات النوعية التي تلبي أهداف المنظمة وترفع الروح المعنوية وتقلل من الإجهاد والتوتر، وعلاوة على ذلك فإنها تقدم الفرصة لتحديد إنجازات المتطوع وتسجيلها والاعتراف بها.

التدريب والتطوير:

في بعض المنظمات ولبعض مجالات العمل ، يلزم تقديم ثلاثة أنواع من التدريب. فعلى سبيل المثال يحتاج الشخص الذي ليس لديه أي خلفية طبية ويتطوع للعمل في الإسعافات الأولية إلى التدريب:

- قبل العمل.
- أثناء العمل.
- باستمرار

يساعد التدريب أثناء العمل والمستمر على الحفاظ على الاهتمامات وصقل المهارات وزيادة الثقة بالنفس. وقد يتخذ التدريب المستمر شكل ورش عمل منتظمة ،أوقدوم المحاضرين الزائرين، أو حضور الدورات التدريبية في الخارج.

سوف يساعد تقييم الاحتياجات التدريبية مدير برنامج العمل التطوعي على تحديد التدريب المطلوب بالضبط. ولن يجدي التدريب من أجل التدريب فقط.

بمجرد تحديد المهارات والمعارف ومجالات التدريب المطلوبة يمكنٍ للمدير وضع خطة للبرنامج التدريبي وتنظيم الموارد اللازمة. ووضع الخطة المناسبة يُمكّن المدير من التعامل مع أي تغيير غير متوقع في الأنشطة أو التمويل. يتم إعداد هذه الخطة بالتشاور مع كافة الأطراف المعنية أو من سيتأثر بها بأي شكل، ثم يتم إدراج الخطة التدريبية في الخطة الإستراتيجية للبرنامج التطوعي.

يمكن للمدير أو المدرب تقديم الدورات تدريبية وعمل تقييم لاحق لها وللمتدربين. كما يتم عمل تقييم للمتدربين لضمان اكتساب المهارات والمعارف المطلوبة.

وبغض النظر عن مشاركة مدير البرامج التطوعية في الدورات التدريبية، سيكون مسئولا - في معظم الحالات - عن الإدارة الكلية للبرنامج التدريبي.

يعتقد معظم الأشخاص - وبالتأكيد معظم المتطوعين - أن الإنسان يمضي حياته كلها وهو يتعلم. فإضافة إلى اكتساب مهارات جديدة تتعلق بجوانب محددة من العمل، فإن خبرة التطوع تمنح فرصًا لا نهائية لتوسيع الفهم والمعارف والإدراك. ومن الأهمية بمكان أن تستثمر برامج العمل التطوعي من هذه الفرص.

التشاور والتفويض:

إن مديري البرامج التطوعية الأكفاء يعتبرون التشاور أمرًا واجباً، كما يعتبرون التفويض فرصة لتوزيع أعباء العمل ،وتشجيع الآخرين على تحمل المسئولية ،وزيادة إنجاز الأهداف الموضوعة.

التشاور:

يتطلب التشاور وقتا وتفكيرًا واضحاً.

يتعين على المديرين:

- التفكير فيمن يجب استشارته – على سبيل المثال: الأطراف التي ستتأثر بقرار أو تصرف ما ،بدلا من الأفراد الذين يغلب عليهم الموافقة على أي شيء يقترحه المدير.
- اتخاذ الأساليب التي تضمن صدق عملية التشاور وأنها ليست زائفة، ومن ذلك – على سبيل المثال – تحديد مواعيد للاجتماعات تكون مناسبة للأشخاص المشاركين فيها.
- التأكد من أن لدى الأفراد الذين تتم استشارتهم معلومات ذات صلة وبيانات دقيقة يمكنهم على أساسها بناء أفكارهم / أرائهم.
- بيان أنهم كمديرين لديهم بعض الأفكار والآراء الخاصة بهم، ولكنها يمكن أن تناقش من قبل الآخرين.

إن التشاور لا يعني تكليف الآخرين باتخاذ القرار. ففي نهاية الأمر، يتعين على المدير أن يتخذ القرار. ومع ذلك، فعندما يطلب المدير من الآخرين أن يعبروا عن آرائهم / أفكارهم استنادًا إلى معرفتهم وخبراتهم، وعندما يستمع إليها ويأخذها بعين الاعتبار، سيصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات حكيمة.

سيتوقع مدير البرامج التطوعية بدوره أن يستشيره صانعو القرارات – على سبيل المثال: مجلس الإدارة، وكبار المديرين والعاملون بأجر والمتطوعون.

يعد التشاور عملية ثنائية الاتجاه، ويمكن أن تصبح أمرا مألوفًا في بيئة تتحلى بروح فريق مرتفعة.

التفويض:

لا يجب أن نخلط بين "التفويض" واستغناء الشخص عن وظيفة لا يحبها أو يعتبرها مجهدة. فبالأحرى يشتمل التفويض على تكليف مقصود للآخرين بمهمة، أو تفويض جزء من عمله لشخص آخر أو مجموعة أخرى. ولكن المسئولية النهائية ستكون على عاتق مدير البرنامج التطوعي.

وكما قال ماكرلي ولينش (١٩٩٦: ٧١): "لا تُعنى وظيفة المدير بالقيام بالمهام بشكل مباشر ولكن تُعنى بالتأكد من أن المهام تنجز. وبمعنى آخر، وظيفة المدير هي القيام بمهام معينة تمكن الآخرين من القيام بعملهم. ويعني ذلك أيضا أن وظيفة المدير تُعنى بتحقيق النتائج المخطط لها من خلال الآخرين."

يشتمل التفويض الناجح على:

- أخذ اهتمامات كافة الأطراف المعنية في الاعتبار:المستفيدين من الخدمة والمنظمة والمتطوعين الذين سيفوضون لتنفيذ المهام أو المشروع.
- الثقة في قدرات الآخرين وتقديم معلومات كافية لهم، وفي بعض الحالات التدريب لضمان إكمال المهمة بنجاح.
- رغبة المتطوع لقبول المسئوليات التي يتم التفويض فيها.
- تحديد المهام والمسئوليات التي يتم تفويضها و الضوابط المطلوبة – على سبيل المثال: التقارير اليومية / الشهرية عن التقدم الذي تم إحرازه، الرجوع للمسئول عندما تحدث مشكلات غير متوقعة أو يتطلب الأمر إنفاق موارد مالية ، وتقديم تقارير عن إتمام المهام / المشروع بنجاح وتقييم الإنجازات المحققة.
- التأكد من إدراك المتطوع / المتطوعين لما يلي:
  - المهام.
  - النتائج المرجوة.
  - حدود المهام من حيث الأنشطة والتمويل والمسئوليات.
  - آليات الحصول على الآراء والملاحظات.
  - الموارد المتاحة.
  - ا لمتوقع من مدير البرنامج التطوعي فيما يتعلق بالإشراف والدعم.
  - مراقبة العملية وتقييم النتائج وإدراج الأفكار في القرارات المستقبلية.

عندما يتم تخطيطه وتنفيذه بشكل جيد، يضمن التفويض ما يلي:

- إنجاز المزيد من العمل في نفس الإطار الزمني.
- تحقيق نتائج أفضل حيث يتم نقل مهام معينة لأشخاص يتمتعون بخبرات معارف

معينة ،أو وربما لديهم وقت أكثر لذلك.

- تطوير مهارات إضافية للمتطوعين، وخبرات وثقة ،خاصة عندما يتم التفويض للقيام بمهمة مشروع كامل له بداية ووسط ونهاية.
- رفع الروح المعنوية للمتطوعين حيث يشعرون أنهم شركاء في العمل وليسوا مشاركين فقط.
- تقليل الحاجة إلى فحص مستمر من قبل المدير.
- تمكين المدير من عمله كتنفيذي، والتأكد من أن الأنشطة لا تغمره ، وبالتالي فإنه يكون في وضع أفضل للتركيز على التخطيط والإشراف والدعم ومراجعة المشروعات الحالية، بالإضافة إلى البدء في تنفيذ مشروعات جديدة.

قد تقرر المنظمة أن تدرج هدف استثمار التفويض كمبدأ في دليل سياسات وإجراءات البرنامج – على سبيل المثال: سيشجع مدير البرنامج التطوعي تفويض المتطوعين في القيام بمهام / بمشروعات لأقصى مدى ممكِن بما يتناسب مع أهداف المنظمة، مما يزيد من المخرجات ويرتقي بتقديم الخدمة ويمكن المتطوعين.

حل النزاعات:

تذكرنا ايفا كوكس (١٩٩٥) فتقول: ليس هناك ما يضر في المخالفة والجدل والنزاع طالما أن ذلك قائم على الاحترام المتبادل والثقة. كلنا معرضون للخطأ، لذا لا يجب أن نترك أي أفعال أو أفكار دون أن نتساءل" .

يحدث النزاع عندما تختلف الاحتياجات ووجهات النظر والسلوكيات والقيم بين الأفراد والجماعات. وإذا تم تناول النزاع بشكل جيد، فإنه يمكن أن يؤدي إلى تحليل مناسب للموقف من قبل كافة الأفراد المعنيين، ويؤدي كذلك إلى توضيح الأفكار، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج مفيدة جديدة.

يمكن أن تنشأ النزاعات من الخوف من فقد السيطرة أو ضرورة التخلي عن الصلاحيات. من السهل أن نتحدث عن المشاركة في الصلاحيات ولكن ما مدى صدقنا في ذلك؟ هل نريد حقًا أن نستمع إلى ما يقوله ذلك الشخص ونأخذه بعين الاعتبار؟ هل نحن مستعدون حقًا أن نتشارك الأعمال والصلاحيات؟

في بعض الأحيان، لا يقع سوى اختلاف في الرأي ويمكن للآخرين أن يوافقوا على الاختلاف دون قطع الخدمة. ومع ذلك، تحتاج بعض حالات النزاع إلى إدارة ناجحة أو حل الصراعات، وإلا سيؤدي ذلك إلى التوتر المستمر أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة. وقد يتعلق النزاع بشخص / أشخاص أو مشكلة ما.

إستراتيجيات لحل النزاعات:

- تحديد من المشارك والمتأثر بالنزاع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تحليل إذا كان للقيم أو الأساليب علاقة بالنزاع.
- ضمان قيام الجميع بتقديم وجهات نظرهم.
- مواجهة المشكلات وليس الشخصيات.
- البحث عن حلول معًا.
- اختيار حل وطريقة تنفيذه.
- مراجعة الموقف في موعد متفق عليه.

من المدهش أن نرى كيف يتكون الولاء بشكل غير متوقع بعد حدوث موقف بدأ بمشكلة جدلية أو بتعبير الأفراد عن آراء متضاربة. ويمكننا أن نبدأ من قاعدة معرفية أفضل عندما نضع قيمنا وآراءنا وأفكارنا بجانب آراء الآخرين ومن هناك نسعى لتضافر الجهود. وإذا كان من الممكن إقناع الأفراد بالعمل سويا مع احترام وتقدير وجهات نظرهم المختلفة، فسوف تزيد إمكانية تطوير شيء جديد وأفضل. إن تبني الأفراد أهدافًا مختلفة وسامية لا يعني عدم إمكانية تقاسمهم لهدف مشترك.

وبالمثل، لا يعني التوصل إلى اتفاق ضرورة تخلي طرف عن قيمه وآرائه، بل إن ذلك سوف يشجع على إدراج (وليس استبعاد) الاختلافات بين كافة الأطراف المعنية، مما يؤدي إلى استفادة الجميع في موقف يكون كل طرف فيه رابحا.

إن ذلك يماثل أسلوبًا يابانيًّا لحل المشكلات والذي يتمثل في أربع خطوات ذكرها ادلر وتاون (١٩٨٧). فبدلا من افتراض خيارين : صح أو خطأ. تؤخذ أربع احتمالات بعين الاعتبار:

"أنت على صواب وأنا مخطئ،

أنا على صواب وأنت مخطئ.

كلانا على صواب.

كلانا مخطئ."

وتتمثل الفكرة الأساسية في الانفتاح على كل أنواع الاحتمالات وتناول كافة الآراء للمساعدة على التواصل وحل النزاعات والتفاوض للتوصل إلى حل يمكن أن يقبله الجميع. فهذه الفكرة تحطم مأزق احتمال "أنا على صواب وأنت مخطئ".

خواطر:

تطوير منهج العمل الجماعي:

هل يعتمد برنامجك على لبنات الفريق التي تعزز الفعالية والكفاءة والمساواة والتميز والتوسع وفق :

- إيمان مشترك بأهداف المنظمة العامة وأولوياتها؟
- فكرة واضحة لدى الأطراف المعنية عن أدوارهم ومسئولياتهم وأنها متكاملة رغم أنها مختلفة؟
- الاعتراف والتقدير لمساهمات الآخرين؟
- مناخ يشجع على تبادل المعلومات والأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار؟
- الثقة في قدرة الإدارة على توفير:

- القيادة المناسبة.
- المصارحة والدعم والثقة.
- سياسات وممارسات وإجراءات السليمة.
- فرص للتنمية الشخصية.
- وضوح للحقوق والمسئوليات.

- علاقات منتجة بين مجموعات العمل.
- بيئة عمل آمنة لا تعتريها المضايقات أو التحيز أو التمييز.
- القدرة على حل النزاعات.
- الفرص لمراجعة الممارسات الحالية وعمل التغييرات اللازمة في ضوء الأفكار الجديدة والتطورات التي تطرأ.
- بيئة عمل ودية يشعر فيها العاملون بالقدرة على تقديم أفضل ما لديهم والتمتع بالعمل والتفاعل مع أعضاء فريق العمل الآخرين الذين يعتبرونهم زملاء لهم؟

هل يشترك مجلس الإدارة والإدارة العليا والعاملون بأجر والمتطوعون في المفاهيم والأهداف السابق ذكرها؟

الإشراف والدعم:

كيف تقيم نفسك كمشرف بالنسبة للسمات المذكورة في "لمحة عن سمات المشرف الكفء".

ماذا تريد عمله بشأن:

(أ) استثمار مهاراتك الحالية.

(ب) تطوير المهارات الأخرى؟

التدريب:

هل لديك خطة تدريب تأخذ في الاعتبار متطلبات تدريبية معينة:

- قبل بدء المتطوعين في العمل.
- أثناء العمل.
- باستمرار.

التطوير:

هل يقدم برنامجك التطوعي للمتطوعين (ولك) فرصًا لتوسيع المدارك والفهم والمعارف فيما يتعلق بالتطوير الكلي العام؟

وبأية طريقة؟

هل قيمة توسع الآفاق والمدارك واضحة لكافة أعضاء فريق العمل وهل يقومون جميعهم بتشجيعها؟

التشاور:

ضع قائمة بما يلي:

- الأشخاص الذين استشرتهم في الأسبوع الماضي.
- الأشخاص الذين كان يفترض عليك استشارتهم.
- الأشخاص الذين بدأوا بالتشاور معك والمجالات التي تم التشاور حولها .
  - هل أنت راضٍ عن:
    (أ) ما تقوم به من ممارسات وإجراءات تشاورية،
    (ب) ممارسات الآخرين؟
  - هل ستؤدي زيادة التشاور إلى نتائج أفضل ورفع روح الفريق بشكل أفضل؟ ما الخطوات المطلوبة؟ هل تستحق الوقت / الجهد المبذول فيها؟

التفويض:

- متى كانت آخر مرة قمتَ فيها بدراسة موضوع التفويض بعناية؟
- هل تشعر بالارتياح للمفهوم؟ لم؟ ولم لا؟
- هل تقوم بتوضيح متطلبات التفويض للشخص المعني ، فيما يتعلق – على سبيل المثال – بنطاق التفويض، ورفع التقارير والفحص قبل الاضطلاع بمهام محددة، بالإضافة إلى مدى وحدود مسئوليات ذلك الشخص ؟
- هل تقوم دائمًا بالتأكد من أنه قد تم منح الأشخاص المعنيين المعلومات الكافية

والتدريب – إذا لزم الأمر – للقيام بالعمل على أفضل وجه؟

- هل تقوم بالتفويض لأقصى مدى ممكن؟ وإن لم يكن ، فلماذا؟ هل قمتَ بمقارنة مفاهيمك بمفاهيم أحد الزملاء؟
- هل تشعر بالارتياح لقبول مسئوليتك الكاملة عن النتائج – بغض النظر عن كونها جيدة أو سيئة؟

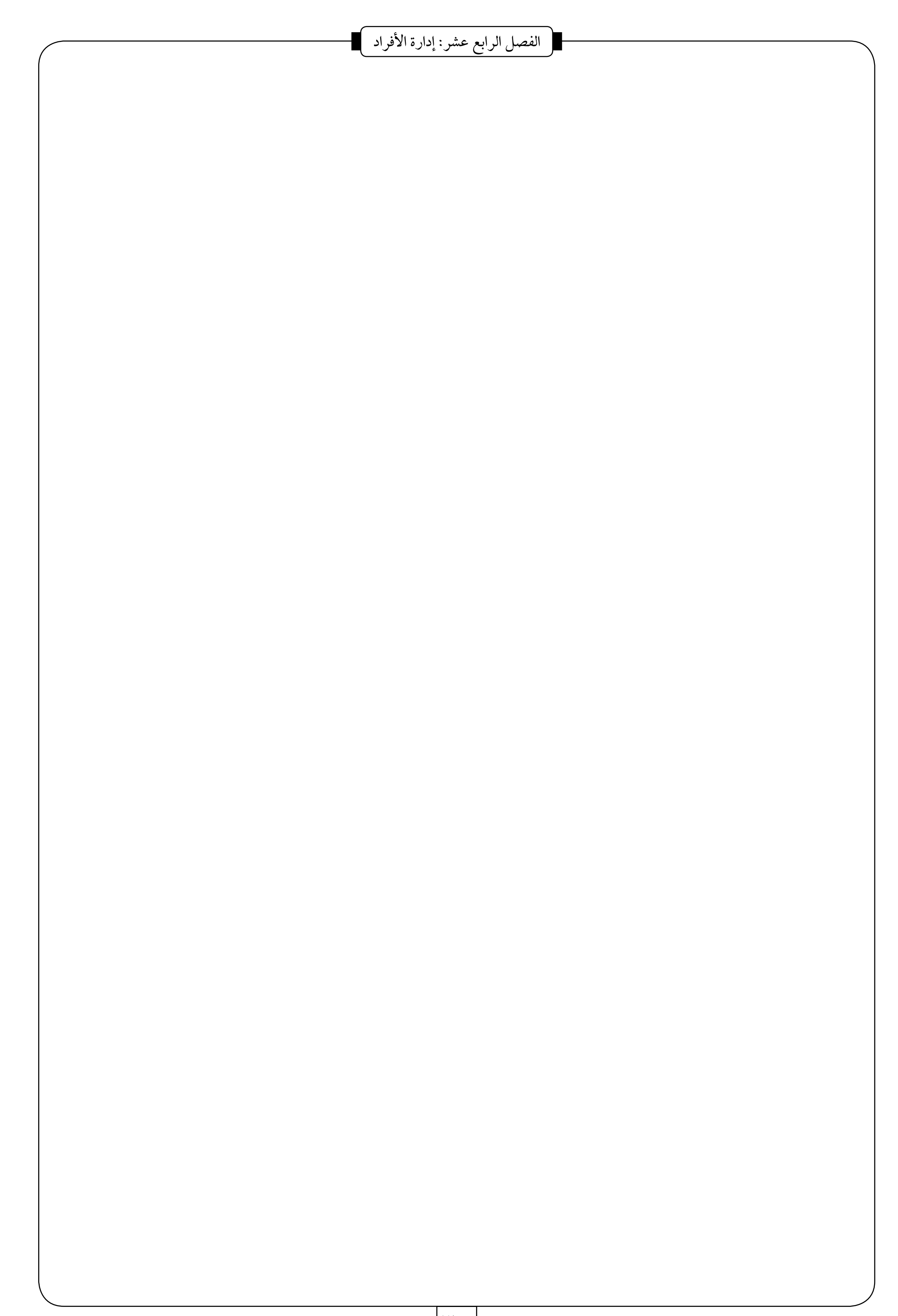
حل النزاعات:

- ما الأسباب الأساسية للنزاع في منظمتك؟
- كيف يتم تحديدها؟
- هل تستخدم إستراتيجية ما ،لحل الصراعات؟ وإن كان كذلك، فما هي الخطوات المتبعة ؟

خلاصة القول:

يعد ضمان عمل كافة الأطراف المعنية بكفاءة عنصرًا حيويًا في دور مدير البرنامج التطوعي. وأثناء العمل لتحقيق أهداف المنظمة سوف يقوم مدير البرنامج التطوعي بما يلي:

- بناء فريق عمل منتج يتعاون جميع أعضائه.
- استخدام الإشراف والتقييم بأساليب تهدف إلى ضمان شعور المتطوعين بالدعم، وتحقيق رضا المنظمة عن وفائها بالتزاماتها.
- اعتبار التدريب والتطوير فرصًا يمكن من خلالها توسعة آفاق تفكير وزيادة الفهم والمعرفة لجميع المشاركين.
- استثمار التشاور والتفويض.
- حل النزاعات التي تطرأ.



الإدارة التنظيمية

(إن أعظم شيء في هذا العالم لا يكمن في المكان الذي نقف فيه بقدر ما يكمن في الاتجاه الذي نسير فيه.)

أوليفر ويندل هولمز

سنتناول في هذا الفصل أربعة مجالات أخرى تُبرر الاهتمام الكبير الذي يمنحه إياها مدير البرنامج التطوعي:

- الاجتماعات.
- التقارير والخطط المقدمة.
- المالية.
- إدارة الوقت.

إنجاح الاجتماعات:

تعد الاجتماعات عنصرًا هامًا في الحياة التنظيمية، فيمكن أن تستغرق جزءاً كبيرا من الوقت قد نظن أنه من الأفضل أن نقضيه في أمر آخر. تذكّر المدير الذي قال إن أفضل طريقة لرفع الروح المعنوية للعاملين هي الإعداد لاجتماع، ثم إلغاؤه!

ويصف هاينز (١٩٨٨) الاجتماع بأنه فعال "عندما يحقق أهدافه في أقل فترة زمنية ممكنة بما يرضي المشاركين."

تعتبر الاجتماعات أداة مفيدة:

- لتبادل المعلومات التي يتم نقلها بكفاءة بالتعامل المباشر وجهًا لوجه أكثر منالإخطارات أو رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل.
- لاتخاذ قرار بشأن الإجراءات التي تعقب مختلف وجهات النظر والأفكار (ومع ذلك ففي حالة عدم اتخاذ إجراءات المتابعة سيكون الاجتماع مضيعة للوقت).

- لمناقشة موقف يتطلب التوضيح أو التغيير.

غالباً يشمل الاجتماع بنود جدول أعمال تغطي الأغراض الثلاثة. ويتعين على المشاركين فيه توضيح هدف كل بند حتى يدركوا إذا ما كان المطلوب منهم أن يتخذوا قرارًا، أو أن يتلقوا معلومة ،أو يناقشوا موقفا ما، أو مزيج يبن الثلاثة.

قد يصبح عقد الاجتماعات عادة وتستغرق وقتًا طويلا، لذا سيكون مفيدًا للغاية أن نعرف لماذا سيتم عقدها ،ومن سيحضرها، ومتى، وكيف ستُعقد.

لماذا؟

لماذا يتم عقد هذا الاجتماع؟ هل هو ضروري فعلاً؟ هل يعد الاجتماع أفضل طريقة لتحقيق الهدف المرجو؟

من ؟

من يجب دعوتهم لحضور الاجتماع؟ وهل هناك سبب حقيقي لدعوتهم؟ يتعين على كل من يحضر الاجتماع أن يقدر سبب حضوره ،ويفهم دوره ودور المشاركين فيه. وتعتبر مجموعات العمل أو اللجان الفرعية وسيلة جيدة لاستهداف الأفراد الذين يعتبرون أقدر من يستطيع التركيز على مهمة معينة دون إشراك الجميع فيها.

متى؟

بينما تتيح الاجتماعات المنتظمة إرسال إخطارات مسبقة بعقدها، يجب أن نطرح أسئلة محددة. على سبيل المثال: ما أطول فترة بينية مقبولة بين الاجتماعات، والتي لا تمنع تحقيق تناول ناجح ومرض لشئون العمل؟ هل يمكن مد الفترات الزمنية التي تفصل بين الاجتماعات المنتظمة نظرًا لأنه ستُعقد اجتماعات تكميلية أو إضافية متى دعت الضرورة إلى ذلك؟

كيف؟

هناك الكثير من الكتب والمقالات والفيديوهات المتاحة والتي تتناول رئاسة الجلسات والاجتماعات و / أو كيف يمكن المشاركة بفعالية. ونظرا لأهمية الاجتماعات في تقديم المعلومات واتخاذ القرارات وتسهيل المناقشات. سيكون من المثمر قضاء الوقت في تحسين المهارات الخاصة بعقد الاجتماعات. ننصح بقراء مطبوعة أسترالية ألفتها كيت رينولدز ألا وهي "Just a tick" (١٩٩٩).

كتابة التقارير والخطط المقدمة:

تعد كتابة التقارير الجيدة بثقة وسرعة مهارة يمكن تعلمها.

يحتاج الكاتب إلى أن يأخذ في الاعتبار الشخص الذي يستهدفه التقرير، ولمن ستصل رسالته وأن يعبر عن الرسالة بوضوح وإيجاز. عندما نأخذ القارئ بعين الاعتبار، يتعين على الكاتب أن يسأل: "ماذا يعرفون مسبقاً؟" و"ماذا يتعين عليهم أن يعرفوه؟" هل يهدف التقرير إلى إقناع أحد أو شرح خبر أو نقله سواء كان ذلك الخبر سعيدًا أو سيئًا؟ ماذا يتوقع من القارئ؟

أيضا يتعين أن نأخذ الرسالة بعين الاعتبار.

هل الغرض هو تقديم:

- توصية يتم تنفيذها.
- طلب – على سبيل المثال :شراء جهاز.
- تقرير عن التقدم الذي تم إحرازه مثل :متطلبات المساءلة بعد تمويل أحد البرامج.
- معلومات تهم القارئ.
- مراجعة أو تقييم برنامج أو مشروع ؟

يجب توضيح الغرض من التقرير في العنوان والمقدمة. ثم يمكن لقارئ التقرير ربط ما يلي بهذا الغرض. على سبيل المثال، إذا كان الغرض طلب موارد، يتعين توضيح ذلك في بداية التقرير. بالإضافة إلى ذلك، يجب ألا يكون التقرير مثل الرواية التي تنتهي بخاتمة مفاجئة!

كتابة التقرير:

- قم بعمل قائمة بالنقاط التي ستدخل ضمن:
- (أ) المقدمة.
- (ب) الجزء الأساسي من التقرير.
- (ت) الملخص أو الخاتمة – والتي يمكن أن تكون توصية.
- قم بنقل تفاصيل تكفي لتعريف أو إقناع قارئ التقرير ،و ليس أكثر من هذا. يمكن تقديم معلومات إضافية في الملاحق، إذا تطلب الأمر.
- استخدم العناوين الرئيسة والفرعية للفصل بين أقسام التقرير.
- استخدم كلمات بسيطة وجملا قصيرة.
- فرِّق بين الحقائق والآراء.
- اعرض المعلومة بترتيب منطقي.
- استخدم التنسيق المنصوص عليه مثلا من جهة التمويل التي تتطلب تغطية مواضيع محددة.
- استخدم ملخصًا لاختصار النقاط الأساسية المطروحة.
- في حالة الحاجة إلى اتخاذ قرار من قبل القارئ يجب أن يتضمن التقرير توصية تستند إلى الحقائق المقدمة. إن الإخفاق في القيام بذلك يحد من مدخلات عملية صنع القرار.
- يجب أن تكون التوصيات إيجابية وعملية وقادرة على تحقيق إنجازات.
- راجع التقرير للتأكد من أنه واضح وملخص وكامل وسليم.
- تأكد من أن التقرير مقدم بشكل جيد.

إدارة الشئون المالية:

بينما لا يمكن تحقيق الكثير من الإنجازات دون وجود عاملين مهرة وملتزمين، ستكون فعالية تلك الإنجازات محدودة دون وجود دعم مالي.

سيتوقع من مديري البرامج التطوعية أن يقدموا ميزانية لتلك البرامج. وغالباً ما تتم دراستها مع ميزانيات قطاعات أخرى.

يتعين على مدير البرنامج التطوعي أن يعرف تكلفة البرنامج مقارنة بالدخل المتوقع. أحياناً قد تكون التكلفة أكبر نسبيا إذا تمت الاستعانة بمتطوعين بدلا من العاملين بأجر – على سبيل المثال إذا كان من الضروري تقديم تدريب مكثف لعدد كبير من المتطوعين الذين سيعملون لساعات قليلة أو لفترة قصيرة.

تحتاج إدارة المنظمات والمؤسسات التطوعية قبول ضرورة الإنفاق إذا كانت تريد تعظيم إسهامات المتطوعين.

يجب أن تكون بنود الإنفاق واقعية وممكن أن تشتمل على ما يلي:

- نسبة مئوية من التكاليف غير المباشرة مثل: الإيجار وتكلفة الغاز والكهرباء.
- المرتب والتكاليف المباشرة مثل :مرتب مدير البرنامج التطوعي والعاملين بأجر الذين يشرفون على المتطوعين.
- مصروفات التشغيل – مثل:
  - الغطاء التأميني.
  - المصروفات النثرية.
  - تكاليف التدريب للمتطوعين والعاملين بأجر.
  - الهواتف، والأدوات المكتبية، ورسوم البريد وتصوير المستندات.
  - ترويج المبيعات / طباعة النشرات والمطبوعات / الدعاية والإعلان.
- تكلفة المعدات والاستهلاك والصيانة.
- توريد الاحتياجات للمناسبات الخاصة مثل : أسبوع التطوع.

يتعين على مدير البرنامج التطوعي التأكد من عمل فحص دوري لضمان توافق المصروفات والدخل مع التوقعات وتحليل أوجه التباين واتخاذ أي إجراءات لازمة.

إن تقدير مشاركة المتطوع بالمال يمكن أن توضح لنا أهمية النظر إلى المال الذي يتم إنفاقه على أنه استثمار. (انظر تحليل التكلفة / العائد في الفصل الرابع).

يجب الالتزام بدقة بمتطلبات المساءلة الخاصة بالمنح – على سبيل المثال، يتعين تقديم الحسابات المالية وتقارير تقدم العمل في الوقت المحدد سلفاً ،مع ذكر الإنجازات التي تحققت حتى تاريخه، وشرح أي ظروف غير متوقعة.

سوف تكون إدارة الشئون المالية جزءاً من وظيفة مدير البرنامج التطوعي وتنطوي على عدد من المهارات مثل: القدرة على تقدير التكاليف، والقدرة على الحصول على تمويل كافٍ، وتحقيق متطلبات المساءلة.

إدارة الوقت:

مع زيادة الاعتراف بالعمل الذي يقوم به مدير البرنامج التطوعي في المنظمة، من المحتمل أن تكون هناك زيادة مماثلة في كم العمل المطلوب إنجازه. فعلى سبيل المثال، قد يتعين تقديم تقارير أكثر ، كما قد يتعين الوفاء بالمزيد من المتطلبات القانونية، وسوف تكون هناك زيادة في عدد الاجتماعات التي يجب حضورها.

يجب أن ندرك أن الوقت أحد مواردنا الثمينة غير القابلة للتجديد وعلينا أن نستغله لنحقق أفضل تأثير ممكن.

في الحالات التي يحضر فيها المتطوعون وردية عمل مقررة كل أسبوع أو أسبوعين، سوف يكون من الأهمية بمكان أن يستطيعوا الوصول إلى مدير البرنامج التطوعي في الأوقات التي يحضرون فيها إلى الموقع. لذا يجب أن يبذل المديرون كل الجهود من أجل أن يسهلوا على المتطوعين الوصول إليهم خلال تلك الأوقات، أو يفوضوا آخرين للتواصل معهم.

ولهذا السبب، يتعين إنشاء توازن دقيق بين متطلبات الوظيفة واحتياجات المتطوع.

وكما ذكر فراير (١٩٩٩): "تعتبر إدارة الوقت أمراً أساسياً ليس فقط للعثور على الخليط الناجح من احتياجات المتطوعين والبرنامج التطوعي فحسب، ولكن الأهم من ذلك تفادي "انهيار" مديري البرامج التطوعية."

قد تساعد النقاط التالية في تخطي المشكلات التي تعوق إدارة الوقت:

- حدد الأهداف / النتائج المرجو تحقيقها وضع قائمة بالأنشطة المتصلة بها.
- ضع خطة لأنشطة اليوم / الأسبوع / الشهر وقم بإعداد قائمة بالمهام حسب الأولوية. وقد يتساءل بعض الأفراد قائلين: "لا تفيدني الخطط. دائما تحدث لي معوقات غير متوقعة." ومع ذلك، سوف يكون من الأهمية بمكان أن نقوم بوضع خطة، وبالرغم من أنه في نهاية اليوم لن يتم الانتهاء من القيام بكافة المهام، فسوف يكون – على الأقل – من الممكن أن نرى ما تم تحقيقه، وكذلك ستكون هناك نقطة انطلاق لليوم المقبل. وهناك دائما رضا الذي ينتج عندما يتم شطب المهام التي تم إكمالها. وقد نجد أن أكثر الأوقات فائدة في يوم العمل هي الفترة التي نقضيها لعمل قائمة بالمهام اليومية وعمل أولويات لتلك المهام.
- قم بتحديد مواعيد وجدول زمني لاجتماعاتك، بدلا من عقدها كل ما تطلب الأمر (على الرغم من أنه لا يمكنٍ تفادي وضع الخطط لمعالجة الأخطاء بشكل غير رسمي ولا ينبغي تفاديها تماماً).
- احتفظ بالحد الأدنى من الأمور الجانبية في مكالماتك الهاتفية ،ورسائل البريد الإلكتروني ،والمناقشات والاجتماعات، اعرف ما الذي يجب أن يُقال أو يُستمع إليه وانهِ النقاش في الوقت المناسب، وتذكر : إن وقت الآخرين ثمين أيضًا!
- قم بتنظيم محيط العمل، وذلك من خلال ترتيب الأثاث والأجهزة ،لتقليل الاحتياج إلى التحرك في محيط العمل.
- صنّف المستندات إلى صادر ووارد، وقم بتقسيم المستندات التي تحتاج إلى اهتمام فوري وتفاد تكدس الأوراق على مكتبك بشكل دائم.

- احتفظ بدفتر اليوميات واجعله في متناولك ،واحمله معك باستمرار، وعُدَّه أداة هامة تجعلك تشعر بالقدرة على السيطرة على العمل في الأسابيع والشهور في المستقبل.
- قم باتباع نظام جيد لترتيب وحفظ الملفات.
- قم بمعالجة المستندات مرة واحدة فقط إذا كان ذلك ممكنًا – أي تعامل معها على الفور ثم ارشفها.
- تأكد من إمكانية وصول الجميع للمعلومات الضرورية – على سبيل المثال من خلال دليل تشغيلي، لئلا يطلب الناس المساعدة باستمرار.
- تعلم القراءة السريعة وطور مهاراتك في كتابة تقارير وخطابات ورسائل البريد الإلكتروني بحيث تكون واضحة وموجزة.
- لا تسع إلى تحقيق الكمال عن طريق إضاعة الوقت في تفاصيل غير هامة.
- لا تكن مدمنًا للعمل، وتعلم كيف تقول "لا" وتعلم كيف تعتذر عن مهام يمكن أن يقوم بها الآخرون أو مهام لا تحقق الكثير من الإنجاز.
- كن حاسمًا: قيل إن عدم الحسم أكبر سارق للوقت. وقد ينطوي عدم الحسم والتسويف على القلق الذي يعدُّ عاملا مدمرًا في حد ذاته. ويمكن أن يساعدك إطار اتخاذ القرار و تحديد المواعيد لتحقيق النتائج المرجوة.
- فوض : انظر ما المهام التي يمكن تفويضها. إن الإدارة الجيدة لا تعني قيامك بكل شيء .

خواطر:

الاجتماعات:

قم بتقييم آخر اجتمع حضرته وفقا للنقاط المدرجة أدناه (سجل ١-١٠ نقاط لكل بند).

١. تم إعداد وتوزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماع.
٢. بدأ الاجتماع وانتهى في الموعد المحدد.
٣. كان كل المشاركين مدركين لسبب دعوتهم للاجتماع، ولما هو متوقع منهم خلاله.
٤. مُنح الجميع الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.
٥. استمع المشاركون لكافة وجهات النظر ،ولم يخرجوا عما جاء في جدول الأعمال.
٦. لم يقم رئيس الاجتماع بالتعبير عن آرائه في البداية ،وكانت النبرة السائدة في الاجتماع غير رسمية ولكنها كانت عملية ومنظمة.
٧. تمت تغطية كافة النقاط التي تحتاج إلى اهتمام عاجل ،وأعطيت مساحة للمهام التي لم يتم الانتهاء منها.
٨. تم تحديد القرارات بوضوح كما تم تحديد الشخص المسئول عن أي إجراءات لاحقة.
٩. تم وضع إستراتيجيات مناسبة ،لمراقبة اتخاذ الإجراءات بناءً على القرارات التي تم اتخاذها.
١٠. غادر جميع المشاركين الاجتماع شاعرين بأن وقت الاجتماع قد أحسن استثماره.

إن الاجتماع الذي تم رئاسته بشكل جيد، وشارك كافة الأعضاء فيه مشاركة جيدة يمكن أن يحصل على ٨٠ نقطة أو أكثر. حدد الإجراءات التي ستتخذها إذا كان عدد النقاط أقل من ٨٠.

إدارة الوقت:

قيم أداءك وفقا للنقاط المدرجة تحت عنوان "إدارة الوقت" باستخدام مستويات تندرج من ضعيف، ومقبول، وجيد، وجيد جدا وممتاز. قرر ما يجب عمله تجاه النقاط الضعيفة واحتفل بالنقاط العالية.

خلاصة القول:

تحتاج مجالات المسئولية التي تمت مناقشتها في هذا الفصل إلى سمات شخصية محددة ومهارات ومعارف. فهي كلها عناصر حيوية في دور مدير البرنامج التطوعي، وإنه لمن الأهمية بمكان أن يتم تحليل تلك المجالات التي يتم أداؤها بشكل ممتاز والمجالات التي تتطلب تطويرًا أكثر. يمكن تعلم كل هذا.

سوف يساعد التخطيط المنهجي لتحسين الأداء في كل المجالات السابقة للمديرين وللعاملين معهم على أن يشعروا بالسيطرة على الموقف، واستمداد الرضا من المهام التي تم إنجازها على نحوٍ جيد.

تقييم وتجديد البرامج

يعد التقييم جزءا هاما من إدارة الأفراد أو البرامج أو الأحداث، وعندما يتم عمل التقييم على نحو جيد وفعال، فسوف يؤدي إلى الفخر والرضا والنمو والنجاح المستقبليين.

سو فنيارد

سوف يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

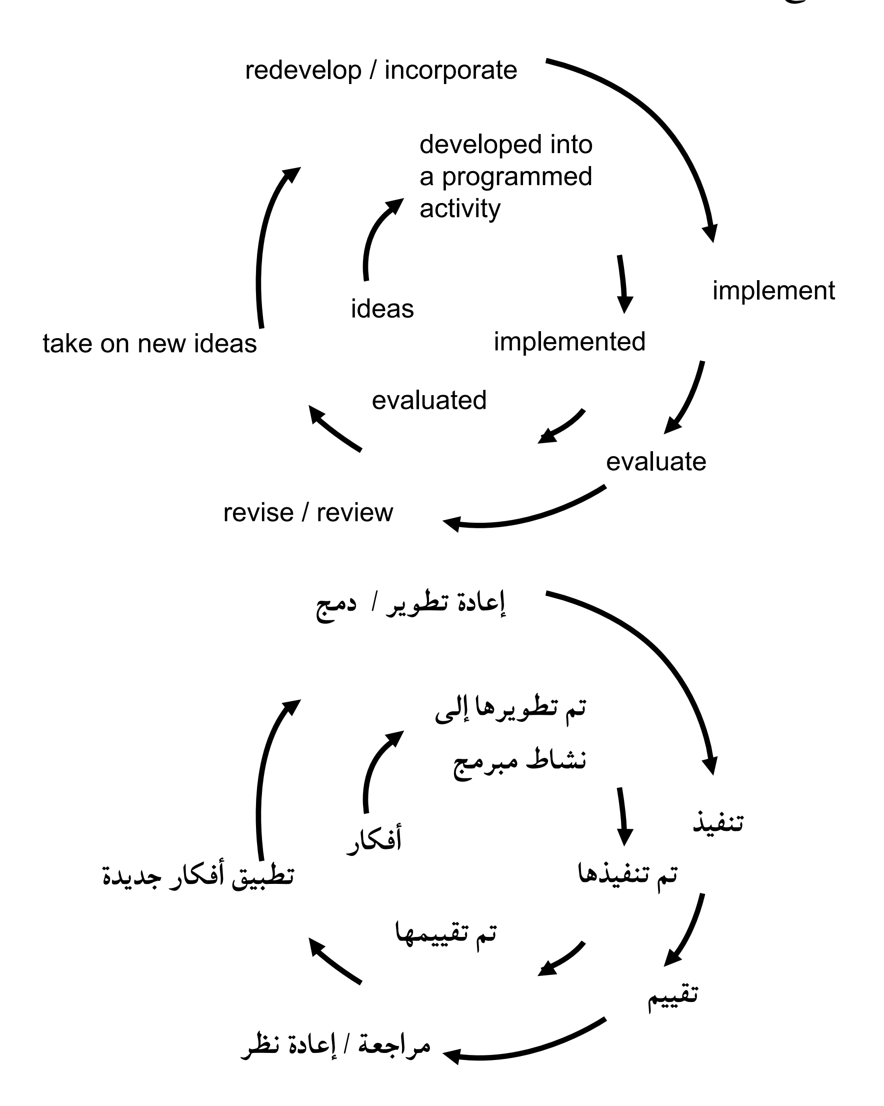
- تقييم البرنامج.
- متى يتم التقييم؟
- ما الذي سيتم تقييمه؟
- من سيقوم بالتقييم؟
- أساليب التقييم.
- معالجة المعلومات التي تم جمعها.

من صميم مسئولية مدير البرنامج التطوعي أن يسعى باستمرار إلى أن يحقق الرؤية والأهداف الموضوعة وأن يفي باحتياجات الأفراد والمجتمع ويضمن ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، كل ذلك مع الالتزام بقيود الميزانية.

ولكي يتم تتبع التقدم الذي تم إحرازه والإنجازات التي تحققت ،ولتحديد المجالات التي تحتاج اهتماما أكثر، من الأهمية بمكان وضع إجراءات تقييم تمكنك من تقييم عناصر البرنامج وعمل الموظفين.

يمكن أن يعتبر البعض تقييم البرنامج التطوعي أمرًا غير ضروري بما أن المتطوعين يلتحقون بالمنظمة ويتركونها بحرية وليسوا جزءًا من العاملين بأجر. وقد ذكرت سو فنيارد (١٩٩٤) أن هذه الفكرة تعكس رأي البعض في العمل التطوعي بأنه غير هام، وأنه لا يحتاج إلى تقييم وتسجيل وتقديم تقارير عنه.

ليس تقييم البرنامج التطوعي أمرًا يستحسن فعله فحسب، بل أمرًا لا بد منه في عملية تطوير البرامج والأنشطة وتنفيذها ومراجعتها وتجديدها دوريا.



تقييم البرنامج:

يهدف تقييم البرنامج إلى تقدير أهداف ومقاصد البرنامج لضمان تحقيقها على نحو ملائم.بل،و يساعد التقييم أيضا على تحديد الإستراتيجيات التي يتعين استخدامها لمعالجة أوجه النقص.

علاوة على ذلك، يكون تقييم البرامج بمثابة فرصة لمراجعة أو تجديد البرامج الحالية حتى تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الناشئة من قاعدة المستفيدين من الخدمة، أو لتحديد شريحة جديدة من المستفيدين. كما يقدم فرصة لقياس فعالية البرنامج أو أجزاء منه ومقارنته بالمعايير المطبقة في المجال. ويمكن أن يفيد التقييم في تحديد وتسجيل نماذج من أفضل الممارسات في إدارة البرامج التطوعية.

بالإضافة إلى كون التخطيط والتقييم الإستراتيجي عنصرين ضروريين لفعالية إنجاز البرنامج يمكنهما أن يكونا أداة مفيدة للقيام بما يلي:

- الترويج للمنظمة.
- الارتقاء بوضع البرنامج التطوعي و / أو المتطوعين ومصداقيتهم في المنظمة والمجتمع.
- دعم طلبات التمويل ،أو أشكال الدعم الأخرى.
- تنبيه المنظمة للتحديات الجديدة في مجال الوفاء باحتياجات المجتمع.

يعد تقييم البرنامج أمرًا هاما بالنسبة للمدير والمشاركين ،مثل: العاملين ومتلقي الخدمة، والأطراف المعنية الأخرى. وسوف يكون للبرنامج التطوعي الذي يُدار بكفاءة خطة إستراتيجية تحوي:

- الرؤية.
- الأهداف.
- المقاصد.
- الإجراءات المطلوبة.
- الموارد المطلوبة.
- مؤشرات أداء.
- أشخاص مسئولين .
- إطار زمني.
- عملية تقييم.

(انظر الفصل السادس للحصول على تفاصيل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.)

في إحدى مراحل البرنامج سيحتاج المدير إلى معرفة الأهداف التي تحققت والتي لم تتحقق ،والتقدم الذي تم إحرازه، ويمكن أن تطلب الإدارة العليا تقديم تقرير حول ذلك.

إن فوائد التقييم كثيرة إذا تم النظر إلى العملية بإيجابية وفائدة، ولذا لا يجب أن تكون طويلة ومعقدة.

متى يتم التقييم:

يمكن تحديد وقت محدد لتقييم البرنامج في الخطة الإستراتيجية. وسوف يكون مفيدًا للغاية أن يكون البرنامج التطوعي قادرًا على تطبيق الإطار الزمني المحدد في الخطة متى كان ذلك ممكنا.

ومع ذلك، فقد تطرأ ظروف تعوق ذلك، مما يقتضي عمل تقييم مبكر عما كان متوقعا. وهناك أسباب قد تدفع لعمل التقييم مبكرًا عما هو مخطط له، منها التقارير التي يتطلبها التمويل ووجود أي خطر يهدد بإغلاق المنظمة ،أو نقل المنظمة لمقر آخر ،أو فقد بعض العاملين وفقد أي موارد أخرى.

في ظل الظروف الطبيعية، يتم عمل التقييم سنويًا إذا كان من المتوقع أن يستمر البرنامج طويلا. علاوة على ذلك، يختار بعض المديرين عمل تقييم في منتصف الفترة خلال العام أو البرنامج، مركزين على عناصر محددة تتطلب لسبب أو لآخر فحصًا دقيقًا، مثل إدخال خدمة جديدة ،أو تجربة مورد جديد.

ما الذي يتم تقييمه؟

هناك عدد من الاختيارات تتراوح بين كامل البرنامج إلى جوانب منه بناء على الغرض من التقييم. ويعد تقييم البرنامج كاملا مرة واحدة مهمة كبيرة، سيكون من الأفضل التركيز على جوانب من البرنامج إلا إذا تطلب الأمر القيام بتقييم كامل.

قد تشمل جوانب البرنامج التي سيتم تقييمها:

- أهداف محددة للبرنامج.
- حجم مشاركة المتطوعين وقيمتها.
- جودة الخدمة التي تلبي احتياجات المستفيدين.
- إجراءات التوظيف.
- التمويل.
- نظم إدارة المعلومات.
- السياسات والإجراءات.
- إسهامات العاملين.
- برامج التوجيه والتدريب.
- أي جزء جديد من البرنامج.

إنه من الأهمية بمكان أن نلاحظ أن تقييم العاملين (كما تمت مناقشته في الفصل الرابع عشر) يجب أن يكون جزءاً من عملية التقييم الكلية.

وهناك تواز بين العمليتين: عملية تقييم العاملين ،وعملية التقييم الكلية، يتمثل في أن الأساس الكليٍ للعمليتين يتماثل في الأسئلة التي يتم طرحها وتحليل الإجراءات ومتابعة ما ينتج عنها. وإن كانت إحدى العمليتين تركز الاهتمام أكثر على العاملين بينما تركز العملية الأخرى على البرنامج، ولكنهما مرتبطتان وتتأثر كل منهما بالأخرى.

وقد ذكرت فنيارد (١٩٩٤) أن نفس مبادئ التقييم الأساسية للأفراد تقوم بدور فعال عندما ندرس تقييم البرنامج:

١. يجب أن يعتمد التقييم على أهداف ومقاصد واضحة.
٢. يجب أن يكون التقييم عادلا.
٣. يجب أن يدور التقييم حول موضوعات وليس أشخاص.
٤. يجب يدعم البرنامج بالموارد التي تم طلبها كي يكون ناجحًا.

من الذي سيقوم بالتقييم؟

إن كامل مسؤولية عملية التقييم تقع على عاتق المدير.

ومع ذلك، يمكن تقييم جوانب من البرنامج بواسطة المسئولين عن أنشطة معينة – على سبيل المثال: منسق البرنامج التدريبي.

غالبا ما يحتاج الطلبة الذين يدرسون الخدمات الإنسانية أو إدارة الأعمال إلى التدرب على مهام مثل هذه وسيرحبون بأية فرصة للقيام بذلك التدريب تحت إشراف المدير. وقد يكون ذلك خيارًا يستحق الاختيار والتطبيق.

قد تساعد مراكز الموارد التطوعية والجهات الاستشارية الخارجية في هذه العملية.

وسائل التقييم:

قبل تحديد أساليب جمع المعلومات، سيكون من الأفضل– أولاً– تحديد الشخص / الأشخاص / المجموعات التي تحتاج منها المعلومات. وقد تشمل:

- العاملين (بأجر والمتطوعين).
- كبار المديرين.
- المستفيدين من الخدمة.
- الوكالات.
- المشاركين.
- جهات التمويل.
- فئات المجتمع الأخرى.
- أطراف معنية أخرى.

ثانيا: يتعين عليك تحديد ما إذا كانت البيانات النوعية أو الكمية (أي الأرقام) سوف تكون مفيدة. وإن كانت كذلك، فقم بتصميم أسئلة للحصول على هذه المعلومات – على سبيل المثال:

- ما عدد العملاء الذين تمت مساعدتهم؟
- ما التكلفة المقدرة لساعات المتطوع؟
- ما عدد المتطوعين الذين تم توظيفهم؟

ثم حدد أي الأساليب سيتم استخدامها لجمع المعلومات.

تعتمد طريقة التقييم على جوانب البرنامج التي سيتم تقييمها والغرض من ذلك.

إن ما ستبحث عنه هي معلومات أو بيانات عن جوانب محددة من البرنامج، لكي تساعد في تحديد الإجراءات المستقبلية، بما في ذلك مراقبة التقدم الذي تم إحرازه، والنتائج، والإنجازات، ونقاط القوة والضعف ،والتطويرات والتعديلات.

ومع ذلك، فإن هناك بعض أساليب جمع المعلومات تمتاز بأنها مجربة ويمكن الاعتماد عليها وسهلة، ومنها:

- استبانات: يتم ملؤها وإعادتها.
- المقابلات الشخصية: استبانات تدار شخصياً يملؤها من يقوم بعقد المقابلة.
- مناقشات مجموعات التركيز: يمكن أن يتم تسجيلها (بعد أخذ موافقة كافة الأطراف المعنية) أو تدوين أهم ما جاء فيها.
- مراجعة السياسات و / أو أي وثائق أخرى.

سوف يتضمن جزء من عملية التقييم مراجعة السياسات ذات الصلة، لضمان كونها مناسبة أو تحتاج إلى تعديل لكي تعكس أي تغييرات حصلت. وهناك مستندات أخرى قد تحتاج إلى المراجعة ،حتى تعكس التغييرات التي حصلت ، وقد تشمل أوصاف وظيفية وإجراءات تشغيلية والبرنامج التعريفي والبرنامج التدريبي.

وإنه من الأهمية بمكان أن تكون لأعضاء مجموعة التركيز اهتمامات مشتركة بما سيتم تقييمه على سبيل المثال: أن يكونوا كلهم موظفين جدد، أو أن يكونوا كلهم ممن يقود حافلة محلية ،أو يكونوا كلهم عاطلين عن العمل. وإلا ستكون هناك قيمة قليلة للاختبارات الخاصة بعملية التقييم.

تكمن قيمة الاستبانة في وجود البيانات الأساسية (الأوراق التي تم ملؤها) يمكن الرجوع إليها في أي وقت. وهي كذلك أسلوب فعال لجمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص. ومع ذلك يتمثل أحد عيوب الاستبانة في انخفاض معدل الاستجابة وملء الاستبانات.

وتعدُّ عملية عقد المقابلات الشخصية وتسجيل الإجابات في استبانات أسلوبًا فعالاً لجمع البيانات. فهي تمكِّن من يقوم بعقد المقابلات الشخصية من كسب مزيد من المعرفة ،وفهم أكبر للعديد من القضايا والمشكلات المثارة. كما أنها تسمح له بالاستفسار أكثر عن الأسئلة و معرفة تفاصيل تكون مفيدة غالبًا. إلا أن المقابلات تستهلك الكثير من الوقت.

تكمن مزايا مناقشات مجموعات التركيز في إمكانية جمع معلومات من عدد من الأشخاص على الفور، ولذا ستكون موفرة للوقت ،ويكون للمشاركين الفرصة في الاستفادة من أفكار الآخرين والبناء عليها.

إنه من الأهمية بمكان أن يتم التركيز على صياغة الأسئلة بدقة لتكون المعلومات التي تبحث عنها واضحة. وينطبق ذلك على أي من الأساليب السابقة والتي تنطوي على طرح أسئلة.

معالجة المعلومات التي يتم جمعها:

قبل تحليل المعلومات التي يتم جمعها يتعين عليك أن تتذكر ما يلي:

(أ) الهدف أو الغرض من التقييم.

(ب) المعلومات التي قمت بجمعهاحوله.

ثم يتعين معالجة المعلومات بناءً على ذلك.

سوف تكون المعلومات النوعية أو الوصفية التي تحصل عليها من استجابات الأفراد على الأسئلة مكملة للبيانات والأرقام الإحصائية. على سبيل المثال، إذا أظهرت المعلومات الإحصائية زيادة تقدر بـ ٥٥٪ في عدد من العملاء الذين قدمت لهم المساعدة في الاثني عشر شهرًا الأخيرة بالإضافة إلى زيادة تقدر بـ ٢٧٪ في عدد المتطوعين المعينين، فإنه يبدو أن هناك علاقة بينهما. ويجب أن تساعد البيانات الوصفية مثل تفاصيل بعض الأحداث

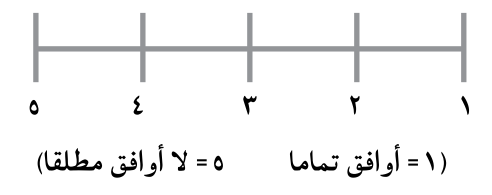
والمعلومات في سد الحلقات المفقودة فعلى سبيل المثال: إذا كانت التعليقات التالية قد نتجت عن مقابلات شخصية أجريت لتقييم حملة توظيف:

- "جذبني للوظيفة أنه قد تم عرضها على نحو مناسب مكنني من معرفة المطلوب منها."
- "قررت أن أقوم بعمل تطوعي عندما جذب انتباهي إعلان في جريدة محلية."
- "يعمل صديقي في نفس العمل التطوعي وذكر لي أنه عمل ممتع للغاية ومجزٍ، لذا قررت أن أجرب ذلك العمل بنفسي."

ونتيجة لذلك، من المعقول أن نستخلص أن حملة التوظيف كانت ناجحة. وبالطبع كانت جوانب معينة من تلك الحملة أكثر تأثيرًا. لا نعلم ذلك من خلال الإحصاءات فحسب (زيادة ٢٧٪) ، ولكن أكد ذلك من خلال تعليقات الذين عقدت لهم مقابلات وقدموا أسبابًا محددة لذلك.

تعد الأسئلة المفتوحة (التي تسمح للمستجيبين بتقديم مجموعة متنوعة من الإجابات) أسلوبًا جيدًا للحصول على معلومات وصفية. إن طرح أسئلة مثل "لماذا" و"ماذا" و"كيف" و"متى" بعد طرح أسئلة مغلقة سوف يسمح بتحقيق نتائج مماثلة.

وتتطلب الأسئلة المغلقة – بشكل عام – إلى إجابة "نعم أو "لا" إلا إذا كنت تقدم مدى من الإجابات كي يختار الأفراد استجاباتهم مثل:



(١ = أوافق تماما ٥ = لا أوافق مطلقا)

تسمح استجابات الأسئلة المغلقة لنا بحساب نسبة مئوية، على سبيل المثال ٥٥٪ يوافقون تماماً و٢٣٪ لا يوافقون على الإطلاق، و١٧٪ غير متأكدين والـ ٥٪ المتبقية موافقون.

تكمن فائدة امتلاك هذه المعلومات الإحصائية عند كتابة تقارير عامة أو خاصة بالتمويل ، فهي تقدم معلومات مختصرة وتقدم إشارة واضحة لما يتم ذكره.

يجب كتابة تقرير التقييم للأغراض الداخلية بأسلوب يساعد من يقومون بالعمل في البرنامج على مراجعة أو تجديد عناصر البرنامج.

خواطر:

هل يتماشى تقييمك للبرنامج مع تقييم المتطوعين وتقييم البرنامج الذي قام به المتطوعون؟

هل ترى تقييم برنامجك التطوعي كعملية دورية من التطوير والتنفيذ والمراجعة والتجديد كما هو مبين في الرسم البياني في هذا الفصل.

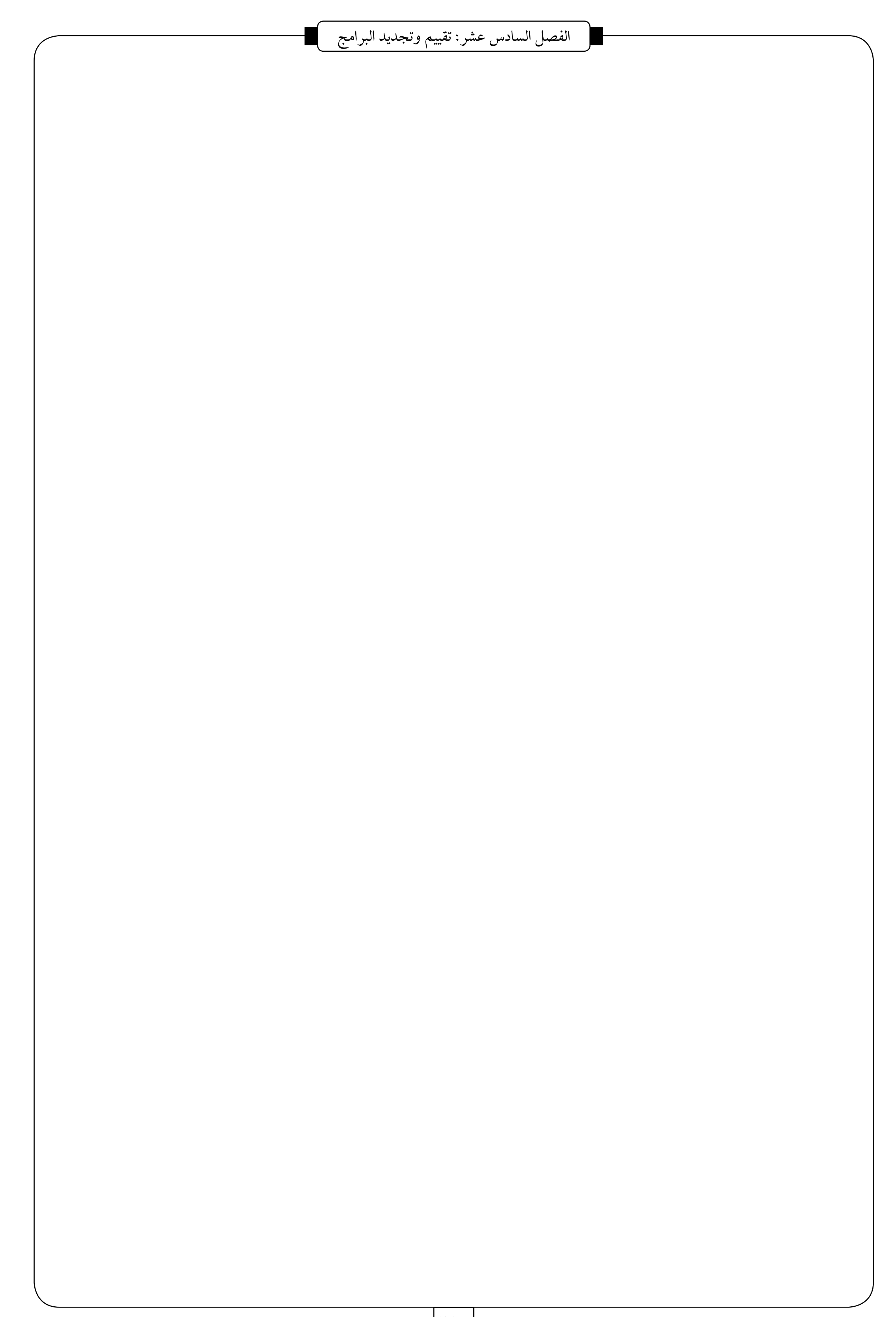
- متى كانت آخر مرة قمت فيها بعمل تقييم لبرنامجك ؟
- من شارك فيه؟
- ما الأسلوب / الأساليب التي استخدمتها؟
- ماذا كانت النتيجة؟
- هل يتم التخطيط لعمل إجراءات معينة طبقاً لتلك النتائج؟
- متى ستقوم بالتخطيط للتقييم القادم؟

خلاصة القول:

تعدُّ عملية التقييم المستمرة للبرنامج التطوعي عملية هامة، وخاصة إذا دعت إليها جهة تمويلية أو مجلس إدارة داخل المنظمة.

سيكون التقييم أيضاً من الأهمية بمكان بالنسبة لك وكافة المشاركين في البرنامج التطوعي. إنه جزء من عملية إثبات وتحديد وإقرار نقاط قوة وإنجازات كافة الأطراف المعنية.

إنه كذلك عملية تجديد تسمح لك بعمل تغييرات باستمرار والتأقلم، حتى يتم الوفاء باحتياجات متلقي الخدمة، وكذلك التوسع في تقديم الخدمة وتنويعها والاستمرار في الوفاء باحتياجات المنظمة والمتطوعين الذين يعملون داخلها.



التحديات التي تواجهنا

تزدهر الحضارة عندما يقوم الناس بزراعة شجرة لن يجلسوا تحتها أبدا.

مثل يوناني

في العصور التي تحدث فيها تغيرات اجتماعية واقتصادية سريعة، يتم تعزيز الشعور بالتسامح والأمن والتصميم، حيث يقوم المتطوعون بربط الأفراد والبرامج والمجتمعات معا. ويستفيد كل مواطن من مساهمة المتطوعين بشكل يومي فهم يقومون بتقديم خدمات تثري حياة المواطنين.

مهما يحدث في المستقبل، يمكننا أن نثق في أن عددًا كبيرًا من الأشخاص سوف يتطوعون بوقتهم من أجل تقديم خدمات جديدة والارتقاء بالخدمات الموجودة والتوسع فيها، ودعم أنشطة أوقات الفراغ والاستجابة للاحتياجات والحفاظ على البيئة وتأييد التغييرات اللازمة.

وقد دعونا قارئ هذا الدليل إلى التفكير في التطوع في إطار عام وكذلك في إطار منظماتهم. إن الإدارك الأفضل لفلسفة التطوع وإنجازاته والقضايا المتعلقة به تمكِّن المديرين من الفهم الشامل للتطوع والتنبؤ بالتوجهات الناشئة في هذا القطاع والاستجابة لها بفعالية.

وبينما تم الاعتراف بأن التطوع يضيف رصيدًا اجتماعيًا للدولة فهو يضيف أيضا لرصيدها السياسي والاقتصادي .

وعندما نتحدث عن التطوع في أستراليا، لا نقصد بذلك عددًا قليلاً من الأفراد الذين لديهم الكثير من الوقت. إننا نتحدث عن فرد من بين كل ثلاثة أفراد فوق سن ١٨ عاما يقومون بالتطوع في منظمات تطوعية، بالإضافة إلى الأفراد الذين يتطوعون خارج المنظمات بشكل غير رسمي. ومعظم المتطوعين يكونون مشغولين للغاية حيث يعمل أكثر من نصفهم بدوام كامل أو جزئي ضمن إطار القوى العاملة مدفوعة الأجر.

إن على مديري البرامج التطوعية مسئولية مهنية لضمان إدارة وقت ومهارات المتطوعين بأسلوب يرتقي بتقديم الخدمات في المنظمات التي يعملون بها ،ويرتقي بمجتمع ديمقراطي يعتني بأفراده، وديناميكي ومتماسك على نطاق واسع.

يعد ذلك مهمة كبيرة ويحتاج إلى معارف وسمات خاصة. ويتعين علينا أن نتأمل ما يلي:

- كيف ينظر المستفيدون إلى خدماتنا؟
- هل نقوم باستثمار وتعظيم مهارات وخبرات العاملين سواء بأجر أو المتطوعين؟
- هل ندرك ما هي تلك المهارات والخبرات؟
- ما مدى شموليتنا في التوظيف؟
- هل هناك أشخاص مُنعوا من التطوع بسبب التكلفة التي لا يمكنهم تحملها؟
- هل نرحب بإسهامات الأفراد من جميع الخلفيات الاجتماعية والثقافية واللغوية بالإضافة إلى الأفراد من كل الأعمار؟
- هل نعمل بشكل تعاوني مع المنظمات الأخرى التي تعمل في مجالات تتعلق بمجال اهتمامنا؟
- هل يمكننا أن نعمل بشكل إبداعي مع أفراد نخالفهم حاليا في وجهات نظرهم؟
- هل قمنا بتأسيس علاقات مفيدة مع وسائل الإعلام المختلفة؟
- هل نستفيد من التدريب والفرص التي تقدمها المجموعات للأفراد المشاركين في مهنة إدارة البرامج التطوعية؟

نأمل أن يساعد هذا الدليل العاملين في مجال إدارة البرامج التطوعية على تعظيم إسهامات المتطوعين الكبرى في مجتمعهم. وبالتالي يمكنهم أن:

- يعززوا روح التطوع.
- يطبقوا سياسات وممارسات تدمج وتعظم إسهامات المتطوعين.
- يشجعوا الابتكار.
- يقيموا التصرفات والسياسات والممارسات باستمرار ،التي تضمن تعظيم جهود المتطوعين وتماشيها مع عصر دائم التغيير.

في السنوات الثلاثين الأخيرة حدثت تطورات مذهلة في مجال الاعتراف بدور المتطوع ليس فقط في أستراليا ولكن في كافة أنحاء العالم. وقد تمت إقامة منظمات مخصصة لتوظيف المتطوعين والتدريب والدعوة للعمل التطوعي في أستراليا. إن الدورات التدريبية المعتمدة لمديري البرنامج التطوعي متاحة داخل منظمات ومؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت إحصاءات المكتب الأسترالي الإحصائي حجم العمل التطوعي. لقد أقامت الحكومات مكاتبها الخاصة للأعمال التطوعية على مستوى الولايات والمستوى الوطني. ويعدُّ حاليا إدارة العمل التطوعي مهنة معترف بها، ولها الهيئة المهنية المعنية به، ألا وهي الجمعية الأسترالية لمديري العمل التطوعي.

يضطلع مديرو البرامج التطوعية بمسئولية ضخمة لقيادة العمل التطوعي ليس فقط داخل منظماتهم ولكن في كافة أنحاء البلد. ويجب أن يتم التأكيد للمتطوعين بدعم مجالس الإدارات والعاملين بأجر الذين يعملون معهم، وكذلك الأمر مع كافة المستويات الحكومية.

يتعين على مديري البرامج التطوعية أن يتعاونوا فيما بينهم وأن يتبادلوا المعلومات والمهارات في مجالات اهتمامهم وأن يمارسوا القيادة للارتقاء بتأثير العمل التطوعي وتعزيزه في كافة أنحاء أستراليا مثلما يعتبر الطبيب شخصًا مخولا وقادرًا على التحدث عن الموضوعات الطبية داخل عياداته وعلى نطاقات أوسع.

إن التحديات أمامنا جميعا

تواجهنا سويا الآن!



فهرس الملاحق

ملحق (١)

تعريفات ومبادئ التطوع

تعريف التطوع الرسمي:

يعتبر العمل التطوعي الرسمي نشاطا يحدث من خلال المنظمات أو المشروعات غير الربحية ويتم القيام به:

- من أجل إفادة المجتمع والمتطوع.
- من قبل المتطوع من تلقاء نفسه ودون ضغوط من أحد.
- ليس بغرض كسب مبالغ مالية.
- في وظائف محددة للمتطوعين فقط.

مبادئ التطوع:

- يفيد التطوع المجتمع والمتطوع.
- العمل التطوعي غير مدفوع الأجر.
- التطوع أمر اختياري دائما.
- التطوع ليس إجباريا يراد منه الحصول على مخصصات تقاعد أو بدلات حكومية.
- يعدُّ التطوع أسلوبا قانونيا يمكن من خلاله للمواطنين المشاركة في أنشطة المجتمع.
- يعد التطوع أداة يمكن للأفراد أو الجماعات من خلالها تلبية الاحتياجات الإنسانية والبيئية والاجتماعية.
- يعدُّ التطوع نشاطا يتم القيام به في القطاع غير الربحي فقط.
- لا يعدُّ التطوع عوضًا عن العمل مدفوع الأجر.
- لا يحل المتطوعون بدل العاملين بأجر، ولا يشكلون تهديدًا للأمن الوظيفي للعاملين بأجر.
- يحترم العمل التطوعي حقوق وكرامة وثقافة الآخرين.
- يعزز التطوع حقوق الإنسان والمساواة.

ملحق (٢)
مهمة منظمة العمل التطوعي في أستراليا

مهمة منظمة العمل التطوعي في أستراليا :

تعدُّ منظمة العمل التطوعي في أستراليا أعلى هيئة تطوعية وطنية تسعى للارتقاء بالعمل التطوعي في المجتمع الأسترالي. ويتمثل دورها في تمثيل وجهات النظر والاحتياجات المختلفة للقطاع التطوعي بالإضافة إلى تعزيز الأنشطة التطوعية كقيمة ثابتة اجتماعية وثقافية واقتصادية باقية.

تؤدي منظمة العمل التطوعي في أستراليادورها من خلال:

- تقديم خدمة وطنية تهدف إلى توظيف ونشر المتطوعين بما في ذلك المساعدة في إدارة المتطوعين الفورية في حالات الاستجابة للطوارئ.
- تقديم نصائح تطبيقية سليمة في أمور تتعلق بالتطوع.
- التركيز على الارتقاء بالعمل التطوعي ومبادئه على المستوى الوطني.
- إقامة علاقات تعاونية بين المنظمات التطوعية الوطنية والدولية.
- التشجيع على السعي نحو التميز في إدارة المتطوعين.
- التشاور مع الأطراف المعنية لضمان التمثيل اللائق للقطاع التطوعي.

ملحق (٣)
نموذج لمهمة هيئة عليا للتطوع على مستوى الولاية

الأعمال الأساسية:

لأننا في مؤسسة أستراليا للعمل التطوعي أعلى هيئة تطوعية في جنوب أستراليا والأراضي الشمالية، فإنه من صميم عملنا أن نقوم بما يلي:

- تقديم صوت له مصداقية وخبرة بالعمل التطوعي.
- تكوين مركز للمعرفة والخبرة في العمل التطوعي.
- عَد العمل التطوعي مكونا أساسيا للجودة العالية في الحياة .
- العمل مع المتطوعين والمجتمعات التطوعية لإثراء الخبرات التطوعية.
- زيادة العمل التطوعي.
- التشجيع على الاعتماد على الذات في إدارة العمل التطوعي ،والتوظيف ،والاحتفاظ بالمتطوعين وتقديرهم.

إننا نعمل مع:

- الأفراد والمنظمات والمجتمعات المهتمة بالعمل التطوعي.

نحن نشطون في:

- التأييد.
- الترويج.
- البحث والتطوير.
- الإدارة والممارسات الفعالة العمل التطوعي.
- تقديم المنتجات والخدمات.
- تطوير المسارات التطوعية.

ملحق (٤)

الإعلان العالمي للعمل التطوعي

يعد العمل التطوعي لبنة أساسية في المجتمع المدني. فهو ينعش أنبل التطلعات الإنسانية سعيًا وراء تحقيق السلام والحرية والفرص والأمن والعدالة للجميع.

في هذه الحقبة من العولمة والتغيير المستمر، يصبح العالم أصغر وأكثر ترابطاً وتعقيداً. ويعد التطوع – سواء كان من خلال الأفراد أو المجموعات – أسلوبا يمكن من خلاله:

الحفاظ على القيم الإنسانية للمجتمع والرعاية والخدمة وتعزيزها. يمكن للأفراد أن يمارسوا حقوقهم ومسئولياتهم كأعضاء في المجتمعات بينما يقومون بالتعلم والنمو خلال حياتهم، سعيًا نحو إدراك كمالهم الإنساني. ويمكن تأسيس الأواصر رغم الاختلافات التي تبعدنا عن بعض، وذلك حتى يمكننا أن نعيش سويا في مجتمعات صحية ومستديمة ونعمل سويا لتقديم حلول مبتكرة للتحديات المشتركة بيننا وتشكيل مصيرنا الجماعي.

في فجر الألفية الثالثة، يعدُّ التطوع عنصرًا هامًا في كل المجتمعات، حيث يتحول إلى إجراءات عملية فعالة تتمثل في الإعلان العالمي للأمم المتحدة، أننا نحن الأفراد قادرون على تغيير العالم.

يدعم هذا الإعلان حق كل امرأة ورجل وطفل في الاتحاد اختيارياً والتطوع بغض النظر عن أصلهم الثقافي والعرقي والديني والعمري والجنسي، وحالتهم الجسمانية والاجتماعية والاقتصادية. يجب أن يكون لكل فرد في هذا العالم الحق في منح وقته وموهبته وطاقاته بحرية للآخرين ولمجتمعه من خلال الأنشطة الفردية والجماعية دون توقع أي مكسب مالي.

نسعى لتطوير التطوع الذي:

- يسعى لمشاركة المجتمع كله في تحديد مشكلاته ومعالجتها.
- يقدم دعمًا لمن لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم.

- يسمح للآخرين بالمشاركة كمتطوعين.
- يكمل (ولكنه لا يحل محل) الإجراءات المسئولة التي تتخذها قطاعات أخرى، ويكمل كذلك جهود العاملين بأجر.
- يُمكِّن الأفراد من اكتساب معرفة ومهارات جديدة وتطوير إمكاناتهم الشخصية واعتمادهم على أنفسهم وإبداعهم.
- يعزز التكافل على مستوى الأسرة والمجتمع والوطن والعالم.

نحن نؤمن أن المتطوعين والمنظمات والمجتمعات التي يخدمونها لديهم مسئولية مشتركة في:

- خلق بيئات يكون للمتطوعين فيها عمل هادف يساعد على تحقيق النتائج المتفق عليها.
- تعريف معايير مشاركة المتطوعين بما في ذلك الظروف التي قد تنهي فيها المنظمة والمتطوع التزامهما ويقومان بوضع سياسات ترشد الأنشطة التطوعية.
- تقديم الحماية المناسبة من المخاطر للمتطوع ومن يقوم بخدمتهم.
- توفير التدريب المناسب والتقييم الدوري والتقدير للمتطوعين.
- ضمان إمكانية الوصول للجميع بإزالة المعوقات المادية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعوق مشاركتهم.

جميع المتطوعين لأن يصرحوا بإيمانهم بالعمل التطوعي كقوة خلاقة وقادرة على تسوية الخلافات ويمكنها أن تقوم بما يلي:

- إقامة مجتمعات صحية ومستديمة تحترم كرامة جميع الأفراد.
- تمكين الأفراد من ممارسة حقوقهم وبالتالي الارتقاء بحياتهم.
- المساعدة على حل المشكلات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية.
- إقامة مجتمع أكثر تعاطفًا وعدلاً من خلال تعاون عالمي.

- كما ندعو القادة في :

- كافة القطاعات إلى المشاركة في إنشاء "مراكز تطوعية" محلية ووطنية تتميز بالقوة والوضوح والفعالية تكون بمثابة منظمات قيادية أولية للعمل التطوعي.
- الإدارات الحكومية ليضمنوا حق الجميع في التطوع، ويزيلوا أي معوقات قانونية تعوق المشاركة، ويشركوا المتطوعين في عملهم، ويقدموا الموارد للمنظمات والجمعيات الأهلية حتى يمكنها تحسين ودعم التعبئة والإدارة الفعالة للمتطوعين.
- التجارة لتشجيع وتسهيل مشاركة العاملين لديهم كمتطوعين في المجتمع وتقديم الموارد البشرية والمالية لتطوير البنية التحتية التي تدعم العمل التطوعي.
- وسائل الإعلام لذكر قصص المتطوعين وتقديم المعلومات التي تشجع الأفراد وتساعدهم على التطوع.
- التعليم لتشجيع ومساعدة الأفراد من كافة الأعمار على التطوع وخلق فرص لهم تمكنهم من التأمل والتعلم من الخدمات التي يقدمونها.
- المؤسسات الدينية بهدف التأكيد على التطوع باعتباره استجابة مناسبة للنداء الروحي لكافة الأفراد حتى يقوموا بخدمة المجتمع.
- الجمعيات الأهلية لإنشاء بيئات تنظيمية ودودة للمتطوعين، وتقديم الموارد البشرية والمالية اللازمة لضم المتطوعين بفعالية.

- **كما ندعو الأمم المتحدة:**

- لأن تعلن أن هذه الحقبة عقد المتطوعين والمجتمع المدني اعترافًا منها بالحاجة إلى تعزيز مؤسسات المجتمعات الحرة والاعتراف بـ "حرف V باللون الأحمر" كرمز عالمي للتطوع.

وقد دعت الرابطة العالمية للجهود التطوعية المتطوعين وقادة كافة القطاعات في كافة أنحاء العالم إلى التوحد كشركاء لتشجيع التطوع الفعال ودعمه ،حتى يكون في متناول الجميع كرمز لتضامن جميع الأفراد والدول، كما دعت الرابطة المجتمع التطوعي العالمي لدراسة ومناقشة وتعزيز وتطبيق الإعلان العالمي للتطوع.

(أقرها مجلس إدارة الرابطة العالمية للجهود التطوعية في المؤتمر السادس عشر العالمي للتطوع، أمستردام، هولندا في يناير ٢٠٠١، العام الدولي للمتطوعين.)

ملحق (٥)

إرشادات توجيهية موجهة للعاطلين الذين يريدون القيام بعمل تطوعي

إن الأفراد الذين يتطوعون في أعمال تطوعية بينما يبحثون عن عمل بأجر قد يريدون ما يلي:

- زيادة احتمال الحصول على عمل بأجر بواسطة الحصول على خبرات ومهارات أكثر وزيادة المعارف في محيط العمل.
- الحفاظ على الثقة بالنفس والشعور بالتصميم.
- المحافظة على المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة.
- إيجاد شبكات اتصالات جديدة.
- فتح سبل جديدة للبحث عن وظائف.
- تفادي الشعور بالملل والحث على التمتع بالحياة.
- زيادة العلاقات الاجتماعية.
- تجريب مهنة جديدة أو الدخول في مجال عمل جديد.

إن عدم التحاق الفرد بوظيفة لا يعني افتقاده إلى المؤهلات أو المهارات، فبعضهم من خريجي الجامعات والبعض الآخر حصل على خبرات لسنوات طويلة.

يمكن لإلحاق الأفراد العاطلين في منظمات تطوعية كمتطوعين أن يجلب فوائد متبادلة شريطة مراعاة النقاط التالية:

- جوهر التطوع: أي أن يتم اختيار العمل التطوعي بناءً على اختيار الشخص بإرادته الحرة. ويجب ألا يكون التطوع شرطًا للحصول على منحة حكومية.
- يجب السماح للمتطوع بأوقات تغيب عن العمل لعقد مقابلات شخصية وعندما ينجح في الحصول على وظيفة بأجر ينبغي أن يحتفل بذلك، على الرغم من أنه من الممكن أن تفقد المنظمة أحد العاملين ذوي القيمة العالية.

- بالكاد سيكون للمتطوعين الصغار خبرة بمواقف العمل، مما يتعين معه تقديم تدريب ومساعدة وإشراف إضافي.
- قد يتعين تقديم دعم شخصي وتشجيع وبناء الثقة خاصة للعاطلين عن العمل لفترات طويلة.

وكما هو الحال بالنسبة لكل المتطوعين:

- يجب أن يتوصل المتطوعون والمنظمة لاتفاقية بشأن تحديد مجالات العمل ومسئولياته وساعات العمل بوضوح، كما يجب توضيح توقعات المتطوع والمنظمة.
- يجب أن يتم توفير الغطاء التأميني المناسب.
- يجب وضع مخصصات لتعويض النفقات النثرية.
- يجب أن يتم توفير مرجع للمتطوع – حسب إرادته- من العمل لمساعدته على الالتحاق بعمل بأجر.
- يجب توفير التدريب سواء كان متطلباً أو مرغوباً.

بينما يتعين تقديم وقت إضافي في دعم المتطوعين من غير العاملين في أي وظيفة ممن يعتبرون عديمي الخبرة في المراحل الأولى، نجد أن الفوائد المترتبة على ذلك ستكون كبيرة بالنسبة للمتطوعين أنفسهم والمنظمة ومتلقي الخدمة.

ملحق (٦)
نموذج للخطة الإستراتيجية الخاصة بمشاركة المتطوعين

الهدف:

تطوير الخدمات المقدمة من خلال إدارة أفضل ،وتقدير واستثمار الالتزام بالعمل والمهارات للمتطوعين الحاليين والمستقبليين.

الهدف	الإجراءات (ماذا)	المسئولية (من)	الإطار الزمني (متى)	الموارد
١.خطط ونفذ برنامجًا تطوعيًا	عين مدير برنامج التطوعي للإشراف على البرنامج	مجلس الإدارة		
٢.	جهز ميزانية العام	مجلس الإدارة		
٣.	ابحث عن رعاية مالية	مجلس الإدارة		
٤.				
٥.				

ملحق (٧)

نموذج استمارة العاملين الشخصية

استمارة معلومات العاملين:

التفاصيل الشخصية: ---

تاريخ بداية العمل: -------------------- تاريخ انتهاء العمل: -----------

اللقب: ------☐ السيد: ------- ☐ السيدة: ----- ☐ الآنسة: ---------

الاسم الأول: ---------------- اسم العائلة: --------------------

العنوان: ---

الضاحية: ------------------ الرمز البريدي: --------------------

هاتف المنزل: ----------------- الهاتف الجوال: ------------------

البريد الإلكتروني: --

تاريخ الميلاد: --

معلومات طبية: --

الحساسية: ---

-- ---------

المشكلات الطبية طويلة الأمد: ------------------------------------

الأدوية: --

رقم المسعف الطبي (إن وُجد): -------------------------------------

رقم العضوية في الإسعاف (إن وُجد): --------------------------------

في حالات الطوارئ: ---

الاتصال بـ: --

أرقام الاتصال: ------- (المنزل) ---------- (العمل) ----------------

(الجوال)---

اسم الطبيب: -------------------- هاتف الطبيب: --------------

ملحق (٨)

لماذا يتعين على مجلس الإدارة تقييم برامجهم التطوعية؟

١. إن المتطوعين أحد الموارد القيمة للمنظمة ويجب إشراكهم في أي مناقشات أو تطويرات تتم. وإذا كنا نحصل على النقود من "جمع التبرعات" فإننا نحصل على متطوعين من خلال "تطوير الأفراد والنهوض بهم".

٢. من الممكن – ومن المستحب كذلك – أن يكون لنا موقف استباقي في التخطيط لمشاركة المتطوعين.

٣. إن المتطوعين هم العاملون الذين لا يحصلون على مرتبات في المنظمة.

٤. يعد المتطوعون عملاء تأثير للمنظمة.

٥. لكون المتطوعين عملاء للمنظمة، ينتج عن عملهم قضايا لإدارة مخاطر محتملة واحتياجات تأمينية.

٦. يعد المتطوعون مصدرًا قيمًا للمعلومات في التخطيط والتقييم.

كيف يجب أن يشارك مجلس الإدارة:

(أ) بإطلاعهم على كافة الأمور.

(ب) طرح أسئلة أساسية مثل:

١. لماذا نريد ضم المتطوعين إلى منظمتنا؟

٢. ما رؤيتنا لمشاركة المتطوعين في منظمتنا؟

٣. هل تأكدنا من أن التخطيط الخاص بالمتطوعين متكامل مع قضايا التخطيط الأخرى في المنظمة؟

٤. هل نحتاج إلى مجموعات من المتطوعين ذاتية القيادة لدعم عملنا؟

٥. ما السياسات التي نحتاج إليها في مشاركة المتطوعين؟

٦. هل نقدم الميزانية الكافية والمناسبة لدعم المتطوعين وتقديرهم؟

٧. هل قمنا بتوفير عدد كافٍ من العاملين في البرنامج التطوعي؟

٨. هل نحن متأكدون من أن المتطوعين يقدمون أفضل الخدمات الممكنة لعملائنا وعاملينا؟

٩. هل نحصل على أقصي المكاسب التي يمكن تحقيقها من مجال تأثير المتطوعين؟ وهل نحصل على مدخلات قيمة منهم؟

١٠.هل ندرك العلاقة بين تطوير المتطوع وتطوير الموارد الأخرى؟

(ج) دعم البرنامج التطوعي:

١. تحديد موعد لمناقشة ما يتعلق بالمتطوعين.

٢. توقع تقارير عن مشاركة المتطوعين ومناقشاتها.

٣. يجب أن يتنبه أعضاء مجلس الإدارة إلى أثر إمكانية تعيين متطوعين على جمع التبرعات.

٤. المشاركة في مناسبات تقدير المتطوعين.

٥. إدراك أن أعضاء مجلس الإدارة هم متطوعون أيضاً.

للاطلاع على المزيد في هذا الموضوع، انظر:

Non-Proft Board Committees –

How to make them work by Ellen Cochran – Hirzy (1993)

From the Top Down by Susan J Ellis (1996)

and Just a Tick by Kate Reynolds (1999)

ملحق (٩)
ميثاق الممارسة المهنية للمتطوعين

للارتقاء بالتميز في الخدمة وتعظيم جودة تجربتي كمتطوع، سوف أقوم بما يلي:

- إدراك دوافعي للتطوع والتأكد من معرفة المنظمة لذلك.
- البحث عن فرص عمل تناسب مهاراتي واهتماماتي وتطلعاتي.
- الالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة.
- قبول الفرص الخاصة بالتدريب والتطوير الشخصي.
- القيام بكافة الأعمال التي وافقت على القيام بها بشعور عال بالمسئولية وعلي نحوٍ أخلاقي.
- التحدث عن أي مخاوف قد تؤثر في علاقات العمل أو جودة الخدمة.
- أعتبر نفسي عضوًا فاعلا، له الحق في المساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملي.
- تقدير ودعم الأعضاء الآخرين في فريق العمل.

انظر

A Resource Manual for Best Practice in Management of Volunteer Programs، 1997،

Volunteering Western Australia.

ملحق (١٠)
قائمة فحص إدارة المخاطر

تم تصميم القائمة التالية لمساعدتك في دراسة بعض الموضوعات الأساسية لإدارة المخاطر:

الموضوع	الالتزام ✓ (نعم) × (لا)	ملاحظات
هل لدى منظمتك سياسات وإجراءات لإدارة المخاطرِ تغطي المتطوعين؟ هل تعتبر قضايا إدارة المخاطر جزءاً من أي برنامج تطوعي جديد تتم دراسته؟		
هل لديك موظف أو لجنة مسئولة عن إدارة المخاطر ؟		
هل يوجد بمنظمتك قسم لإدارة المخاطر يمكنك الوصول إليه للحصول على الدعم والمعلومات؟		
هل لديك استمارات متاحة للإبلاغ عن حوادث حين وقوعها أو حوادث قاربت على الوقوع؟ كيف تتم متابعة هذه التقارير؟		
هل تم تدريب كل المتطوعين الجدد والحاليين على حقوق ومسئوليات إدارة المخاطر؟ هل يقوم المتطوعون بالتدريب على عمليات الإطفاء والإخلاء؟ هل يتم توثيق ذلك؟		
هل يوجد شخص في منظمتك مسئول عن القيام بمراجعة سنوية على الأقل لإجراءات إدارة المخاطر ؟		

		هل يوجد متطوعون يعملون مع شرائح حساسة أو ضعيفة أو مع النقود أو مع أجهزة أو معلومات حساسة؟ وإن كان كذلك فهل يخضعون للفحص بشكل ملائم ودوري عبر الفحص الجنائي أو بطرق أخرى؟
		إن كان لديك متطوعون يعملون مع أطفال وشرائح أخرى ضعيفة، فهل تم تدريبهم على مسئولياتهم في وجوب الإبلاغ عن أي خطر يتعرض له الأطفال؟
		إذا كان لديك متطوعون يتعاملون في النقود، فهل لديك إجراءات مطبقة من شأنها؟
		الحد من السرقة والاتهامات الخاطئة وغير الضرورية؟
		إن كان لديك سائقون متطوعون، فهل هناك إجراءات مطبقة لضمان أنهم مرخصون وأنه قد تم التأمين عليهم وأنهم لائقون للقيادة؟
		هل يوجد بمنظمتك مستويات وأنواع كافية من الغطاء التأميني تشمل : • المسؤولية العامة • التعويضات المهنية • المسئولية القانونية للمديرين • الحوادث الشخصية • السيارات ؟
		هل تأمينك محدث؟ وهل تعرف أين يمكنك أن تجد سياسات التأمين و آلية المطالبة بتعويض؟

هل لديك آليات لرفع التقارير لضمان سلامة المتطوعين الذين يعملون خارج الموقع (على سبيل المثال في برامج زيارة المنازل)؟		
هل لديك خطط للطوارئ مطبقة في حالة عدم توظيف عدد كاف من المتطوعين؟ أو في حالة عدم حضورهم للعمل بسببٍ المرض أو لأنهم قاموا بتمديد إجازاتهم؟		
هل يتم تطبيق إجراءات مناسبة تضمن التوافر المستمر والكافي لوظائف تطوعية مرنة؟		
هل قمت بتطبيق برنامج تعريفي مفصل للمتطوعين الجدد؟		

ملحق (١١)

نموذج لاتفاقية مبرمة بين نقابة عمال وهيئة تطوع عليا على مستوى الولاية

تم إبرام هذه الاتفاقية بين نقابة العمال بجنوب أستراليا ومنظمة التطوع في جنوب أستراليا بشأن القيم المشتركة بين طبيعة العمل بأجر والعمل غير مدفوع الأجر والعلاقة بينهما.

تمثل نقابة العمال بجنوب أستراليا ومنظمة التطوع في جنوب أستراليا القوى العاملة في جنوب أستراليا.

تعريفات:

- ما العمل بأجر؟

هو أي نشاط، جسدي أو فكري، أيا كانت طبيعته أو ظروفه، بناءً على توجيهات من صاحب العمل، وتتم المكافأة عليه ماليًا.

- ما هو العمل التطوعي؟

هو نشاط يختار من خلاله الأفراد العمل دون توقع أي أجر أو مكافأة، مقابل تقديم خدمة نافعة المجتمع.

المبادئ واجبة التطبيق:

- يحق للعاملين سواءً كانوا عاملين بأجر أو متطوعين أن يعاملوا معاملة تتسم بالاحترام والتوقير، والعمل في مناخ اجتماعي واقتصادي وسياسي لا يتم تعريض أي شخص فيه للخطر.
- تحترم نقابة العمال بجنوب أستراليا قيمة القطاع التطوعي وأهميته بالنسبة للمجتمع كله.
- يحترم القطاع التطوعي قيمة الدور الذي تقوم به النقابة لحماية مصالح العاملين بأجر.

- اتفق الطرفان على أنه بينما يمثل العمل التطوعي قيمة مضافة للعمل بأجر، لا ينبغي أن يحل محله.
- اتفق الطرفان على أنه هناك ظروف يمكن في ظلها أن يتحول العمل التطوعي إلى عمل بأجر خاصة بالنسبة للتدريب والترتيبات الخاصة بـ "الرعاية الاجتماعية من أجل العمل" ولكن لا يتعين أن يكون العمل التطوعي آلية انتقالية بين العمل التطوعي والعمل بأجر.
- اتفق الطرفان على أن العمل التطوعي وسيلة فعالة لاكتساب المهارات والمعرفة التي يمكن أن تحقق تطورًا وظيفيًا أوتحقق آفاقًا للتوظيف.

القيم الأساسية المشتركة:

- يكون من حق كافة العاملين بأجر اختيار الوظيفة التي يريدونها بحرية والعمل في ظل ظروف عادلة ومواتية وأن يجدوا الحماية من البطالة.
- يكون من حق كافة العاملين بأجر العمل، دون تمييز، أن يحصلوا على أجر مساوٍ مقابل القيام بعمل مساوٍ.
- يكون من حق كافة العاملين بأجر الحصول على أجر عادل ومناسب.
- يكون من حق كافة العاملين بأجر الانضمام إلى نقابة العمال لحماية مصالحهم.
- يكون من حق كل امرأة وكل رجل وكل طفل الانضمام بحرية والتطوع بغض النظر عن ثقافتهم وعرقهم ودينهم وسنهم وجنسهم، وبغض النظر عن قواهم الجسمانية ومركزهم الاجتماعي والاقتصادي. ويجب أن يكون لكل فرد في العالم الحق في منح وقته ومهاراته وطاقته للآخرين ولمجتمعاتهم من خلال العمل الفردي والجماعي دون توقع الحصول على أي مكافأة مالية.
- من حق العاملين بأجر والمتطوعين العمل في مكان عمل آمن - بعيدًا عن كل الأخطار - وصحي وخال من المضايقات والتهديد والعنف والتمييز.
- يكون من حق العاملين بأجر والمتطوعين حمايتهم من أي معاملة غير عادلة من قبل مديريهم.
- يكون كافة المديرين مسئولين عن التعامل مع العاملين والمتطوعين والأطراف المعنية والمجتمع وفقًا لميثاق قانوني وأخلاقي وممارسات مستدامة في كل وقت.

- يجب أخذ مشورة العاملين بأجر والمتطوعين وإبلاغهم بأية مشكلات تؤثر على عملهم.

تلتزم نقابة عمال جنوب أستراليا ومنظمة التطوع في جنوب أستراليا بالآتي:

- العمل لضمان الحفاظ على الحقوق والتوقعات المشروعة للعاملين بأجر وللمتطوعين، والعمل على الارتقاء بها.
- السعي لإزالة أي استغلال للعمالة (العاملين بأجر أو المتطوعين).
- المساهمة في تحقيق الشفافية وتطبيق المساءلة أمام النقابات وقطاع العمل التطوعي.
- التأكد من أن كلا من العمالة التطوعية والعمالة بأجر تكمل الأخرى داخل مجالات تأثيرهما.
- المشاركة دوريًا في حوار لمتابعة تنفيذ هذه الاتفاقية ومراجعة بنودها.
- القيام بإجراءات تعاونٍ وتشارك في الموارد عندما يلزم عمل أنشطة لتنفيذ هذه الاتفاقية.
- ستسعى نقابة عمال جنوب أستراليا ومنظمة التطوع في جنوب أستراليا لتأييد القيم والمبادئ التي نصت عليها هذه الاتفاقية وسيعملان على الوفاءٍ بالتزاماتهما. ومع ذلك كلا الطرفين يدركان أن هذه الاتفاقية ليست ملزمة قانونياً.

لا تغطي هذه الاتفاقية العاملين بنظام الخدمة الاجتماعية أو العاملين خلال فترة التجربة أو برامج الخبرة العملية.

توقيع:

الوزير نيابة عن

نقابة عمال جنوب أستراليا

توقيع:

المدير التنفيذي

بالنيابة عن منظمة التطوع في جنوب أستراليا

ملحق (١٢)

أوصاف المتطوعين الوظيفية:
نقاط يجب أن تؤخذ في الاعتبار

هدف الخدمة:

تضمن البرامج إعطاء العاملين المتطوعين أوصاف وظيفية تتأكد من تلبية أهداف المنظمة وحماية حقوق المتطوعين والعملاء ووضع الحدود الفاصلة بين الوظائف مدفوعة الأجر والتطوعية.

المؤشرات

(ضع علامة (✓) إذا كان ذلك ينطبق)

←يتضمن التوصيف الوظيفي ما يلي:

- وصف أهداف الوظيفة.
- المعارف والمهارات والسمات المطلوبة – الضرورية والمفضلة.
- مجالات المسئولية الأساسية.
- التاريخ النهائي المتوقع للمهمة.

← تم توضيح العلاقات التنظيمية في التوصيف الوظيفي:

- من المسئول عن المتطوع؟
- من الآخرون الذين سيتصل بهم المتطوع في المنظمة؟
- ماخطوط الاتصال والمساءلة؟

← تم توضيح شروط الوظيفة في التوصيف الوظيفي:

- الأيام والمواعيد المطلوبة.
- التدريب المطلوب.
- تم تحديد المسئولية الخاصة بكتابة / الموافقة على الأوصاف الوظيفية.
- تم تخصيص المسئولية الخاصة بتحديد دور المتطوع.

- تمت استشارة العاملين بأجر المعنيين لتطوير الأوصاف الوظيفية للمتطوعين.
- تتم مراجعة الأوصاف الوظيفية وتوثق الإجراءات.
- يشترك المتطوعون في عملية مراجعة الأوصاف الوظيفية.
- مزايا الوظيفة.

ملحق (١٣)
استمارة التطوع

الاسم: ---

العنوان: ---

تاريخ الميلاد: --------- الهاتف (المنزل): ---------المحمول: ---------

الشخص الذي يجب الاتصال به عند الطوارئ: ------------------------

صلة القرابة: ---------------------- رقم الهاتف: ---------------

الرجاء وضع دائرة حول وضعك الوظيفي الحالي:

■ ملتحق بمبادرة عمل ■ موظف دوام جزئي ■ غير موظف

■ متقاعد: ■ أبحث عن عمل ■ موظف دوام كامل

■ أؤدي مهام بالمنزل ■ طالب ■ تحت غطاء تأميني خاص بالعمل

هل قمت بأعمال تطوعية من قبل:

اذكر تفاصيل عن:

المنظمة التطوعية: ---------- فترة التطوع: --------- الوظيفة: ---------
المهام: ---------

تقدم منظمة التطوع بجنوب أستراليا والأراضي الشمالية عددًا من الفرص التطوعية، برجاء وضع ✓ يمين المجالات التي تهمك:

( ) الإدارة ( ) عقد مقابلات شخصية ( ) جمع تبرعات

( ) الثقافة ( ) جمع بيانات ( )المكتبة

( ) البحوث ( ) التسويق / الدعاية ( )مشروعات خاصة

( ) المناسبات   ( ) صيانة المواقع الالكترونية   ( )تقديم العروض لمجموعات

الرجاء عمل قائمة بالهوايات / الاهتمامات المختلفة:

الرجاء وضع ✓ يمين ما تفضله في محيط العمل:

( ) في مجموعات عمل   ( ) بشكل فردي

أرغب في تكريس وقتي للتطوع لفترة (الرجاء وضع ✓ يمين ما تفضله):

☐٣ أشهر ☐ ٦ أشهر ☐ ٩ أشهر ☐ ٢١ شهرا ☐ فترة غير محددة

هل تجيد التحدث بلغة أخرى، إن كان كذلك الرجاء ذكرها:

هل ترغب في أخذ دورات تدريبية أخرى ذات صلة حتى يمكنك القيام بدورك التطوعي؟

☐ نعم   ☐ لا

هل تعاني من إعاقة معينة أو حالة صحية تضع قيودا على الأعمال التي يمكنك القيام بها أو تجعلك في حاجة لدعم إضافي؟ إن كان كذلك، اذكر تفاصيل:

عدد المرات التي ترغب فيها بالتطوع (برجاء وضع ✓ يمين ما تفضله):

☐ أسبوعيا ☐ كل أسبوعين ☐ شهريا ☐ حسب المطلوب

برجاء ضع علامة (✓) أمام الأيام التي ستكون فيها متوفرا والأوقات التقريبية:

☐ الاثنين ☐ الثلاثاء ☐ الأربعاء ☐ الخميس ☐ الجمعة

---------------- صباحا.

---------------- مساءًا.

اذكر اسم اثنين من المراجع مع أرقام هواتفهما. (يجب أن يكون المرجع شخصًا تعرفه لفترة أطول من عامين وليس أحد أفراد أسرتك). سيتم الاتصال بجميع المراجع.

الاسم: ----------------رقم الهاتف (المنزل): ----------------

الصلة: ---------------- رقم هاتف (العمل): ----------------

الاسم: ---------------- رقم الهاتف (المنزل): ----------------

الصلة: ---------------- رقم هاتف (العمل): ----------------

إقرار

أقر أنا ---------------------------------- (الاسم القانوني بالكامل)
أن كافة المعلومات التي جاءت في هذا الطلب حقيقية وصحيحة.

- أقر أن أية معلومات خاطئة أو مضللة قد تؤدي إلى رفض طلبي أو سحب أية موافقة لاحقة.
- سوف أقوم بإخطار منظمة العمل التطوعي بجنوب أستراليا والأراضي الشمالية في حالة تغير أي من الظروف السابق ذكرها.
- أوافق على نشر التفاصيل الخاصة بالأنشطة التطوعية التي أقوم بها وأن يتم استخدامها في وسائل الإعلام وكتابة التقارير لأغراض ترويجية.
- أفهم ما اضطلع به من مسئوليات وسوف ألتزم بها كمتطوع في منظمة العمل التطوعي بجنوب أستراليا والأراضي الشمالية ،وسأتعامل مع كافة المعلومات بسرية مطلقة.
- أدرك أنني مسئول عن الالتزام بلوائح الولاية المعنية واللوائح الفيدرالية ،وبالإضافة إلى ذلك أتبع سياسات الصحة والسلامة المهنية لمنظمة العمل التطوعي بجنوب أستراليا والأراضي الشمالية وسياسة تكافؤ الفرص وأية سياسات أخرى وإجراءات ذات صلة تتعلق بدوري داخل المنظمة التطوعية.

- أوافق كمتطوع على الولاء لمنظمة العمل التطوعي بجنوب أستراليا والأراضي الشمالية، واحترام موقعها في المجتمع والمحافظة على مصداقيتها وسلامتها.
- أفهم وأوافق على أن أبدأ القيام بدوري في منظمة العمل التطوعي بجنوب أستراليا والأراضي الشمالية بفترة تجربة تصل إلى ٣ أشهر.
- أوافق على حق منظمة العمل التطوعي بجنوب أستراليا والأراضي الشمالية في رفض طلبي.

التوقيع: ---------------------- تاريخ: ----------------------

مدير المتطوعين: --

Source Volunteering SA&NT - Volunteer Application

ملحق (١٤)

قائمة مراجعة للبرنامج التعريفي للمتطوع الجديد

الاسم: ---

البرنامج: ---------------------- تاريخ بدء العمل: ---------------

التعريف العام

التوجيه:

☐ دورات المياه، الهواتف، موقف السيارات،المرافق، الاستقبال، مقدمات.

إجراءات الصحة والسلامة المهنية والرعاية الاجتماعية

☐ هيكل العمل / الإشراف / السياسات

☐ مكان المتطوع بالنسبة للمنظمة ككل.

☐ إجراءات الطوارئ.

☐ أرقام الطوارئ.

☐ إزاحة المعدات مثل المناضد.

☐ الإخلاء في حالات الطوارئ

☐ طفايات الحريق / بطانيات.

☐ معدات الإسعافات الأولية.

☐ الإبلاغ عن الحوادث.

☐ الإبلاغ عن المجازفات.

سياسات وإجراءات:

☐ المتطوع

☐ العمل اليدوي.

☐ الصحة والسلامة المهنية.

☐ دخول ممتلكات خاصة

التعريف بالبرنامج:

☐ تكافؤ الفرص.

☐ التدريب.

☐ أهداف البرنامج

☐ الوصف الوظيفي.

- ☐ السرية.
- ☐ المخدرات والكحول.
- ☐ التغذية الاسترجاعية.
- ☐ المضايقات.
- ☐ ميثاق المهنة.
- ☐ تقنية المعلومات.
- ☐ إدارة المخاطر.
- ☐ مكان السياسات والإجراءات.

التوثيق:

- ☐ موافقة المتطوع.
- ☐ دليل المتطوع.

معلومات المتطوع:

- ☐ كتيب المتطوع.
- ☐ الشارة أو البطاقة.
- ☐ الدعم.
- ☐ التعويضات.
- ☐ السرية.
- ☐ القواعد الخاصة بالزي.
- ☐ ساعات العمل.
- ☐ الاجتماعات.
- ☐ عدم القدرة على الحضور.
- ☐ التنبيه.

استمارة التوظيف العامة:

المشرف: ----------------------

التاريخ: ----------------------

المتطوع: ----------------------

البرنامج التعريفي لموظف الاستقبال:

الاسم: --

تاريخ بدء العمل: --

اسم المدرب: ---

- ☐ دور موظف الاستقبال.
- ☐ الحافلات الجماعية.
- ☐ الطوارئ.
- ☐ الحريق.
- ☐ الأجهزة.
- ☐ مجلد الكتب.
- ☐ الفاكس.
- ☐ أداة تغليف.
- ☐ استخدام الأجهزة من الجمهور.
- ☐ الاستمارات، والملفات والدفاتر.
- ☐ ملفات تقنية المعلومات المشتركة.
- ☐ البريد الإلكتروني.
- ☐ المال.
- ☐ دفع فواتير السكن.
- ☐ التنقل الشخصي.
- ☐ البرامج.
- ☐ حجز الغرف.
- ☐ المهام اليومية.
- ☐ نظام الإنذار.
- ☐ الإسعافات الأولية.
- ☐ جهاز الرد الآلي.
- ☐ الحواسب الآلية.
- ☐ قاطعة ورق.
- ☐ آلة ناسخة.
- ☐ جهاز الماسح الضوئي.
- ☐ المعلومات.
- ☐ البريد
- ☐ سجل الرسائل.
- ☐ الدخل.
- ☐ المصروفات النثرية.
- ☐ الهواتف.
- ☐ U3A جامعة الجيل الثالث، وهي جامعة مخصصة لمن لا يعملون بدوام كامل.

تم الانتهاء من البرنامج التعريفي المتخصص:

المشرف:------------------------التاريخ: -------------------

المتطوع: --

ملحق (١٥)

مثال لوصف وظيفي لمدير البرامج التطوعية

المسمى الوظيفي: مدير البرنامج التطوعي.

مديره المباشر: المدير التنفيذي.

الغرض العام من الوظيفة: الترويج لبرنامج تطوعي عالي الجودة وتطويره والحفاظ عليه، والتعاون مع المتطوعين والعاملين بأجر لتحقيق أهداف المنظمة.

المؤهلات: أن يكون حاصلا على شهادة في التنسيق بين المتطوعين كحد أدنى، كما يفضل أن يكون حاصلا على شهادة عليا وأن يتمتع بخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ظروف خاصة: قد يتعين العمل لساعات إضافية خارج الدوام.

المهام:

١. يكون مسئولا عن التوجيه اليومي لكل الخدمات المقدمة من قبل المتطوعين ، وتطويرها وإدارتها.
٢. يروج للبرنامج ويتأكد من حسن الاختيار والتوجيه والتدريب والإشراف والدعم للمتطوعين لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.
٣. يضع سياسات وهياكل الاتصالات ونظم المعلومات وإجراءات إدارية لضمان عمل المتطوعين بإنتاجية عالية وانسجام مع العاملين بأجر، مع مراعاة مصالح الأطراف المعنية.
٤. التواصل مع مديري الأقسام لتشجيع مشاركة المتطوعين الملائمة وتقديم الدعم داخل مجالات المسئولية.
٥. الترتيب للتقييم الدوري لأداء المتطوعين والبرنامج كله.
٦. يضع جداول الدوام ويحتفظ بسجلات الخدمات المقدمة وساعات العمل التي يساهم بها المتطوعون.

٧. يضمن المراجعة الدورية لدليل السياسات والاجراءات للمتطوعين.

٨. يقدم تقارير دورية للمدير التنفيذي عن البرنامج التطوعي، بما في ذلك التوصيات للتطوير والتحسين المستقبلي.

٩. يعد ميزانية للبرنامج ويتأكد من أن المصروفات لا تتجاوز التكلفة المعتمدة.

١٠. يضمن ترتيب مكان العمل بشكل مناسب يتعلق بما يلي:

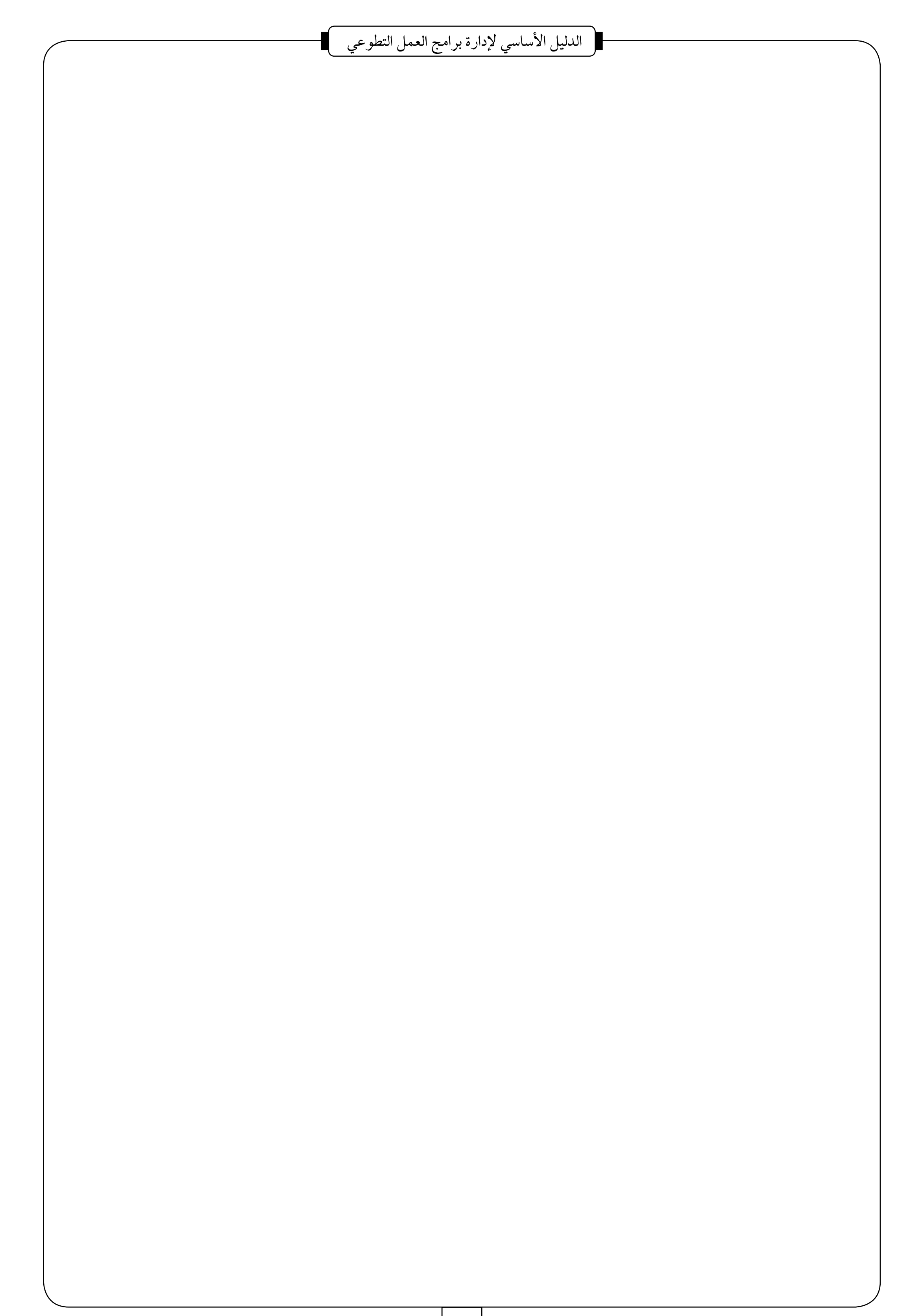
- إجراءات الصحة والسلامة المهنية.
- متطلبات قانونية مثل تكافؤ الفرص.
- تغطية تأمينية كافية.
- استرداد المصروفات النثرية.

١١. كعضو في مجلس الإدارة، يساعد في عملية وضع السياسات واتخاذ القرارات ويقوم بتنفيذ الإجراءات بالتوازي مع القرارات التي تم اتخاذها.

١٢. يكون مواكبا للموضوعات الواسعة والمتعلقة بالأعمال التطوعية من خلال حضور اجتماعات مديري البرامج التطوعية وكذلك حضور المؤتمرات أو الدورات التدريبية.

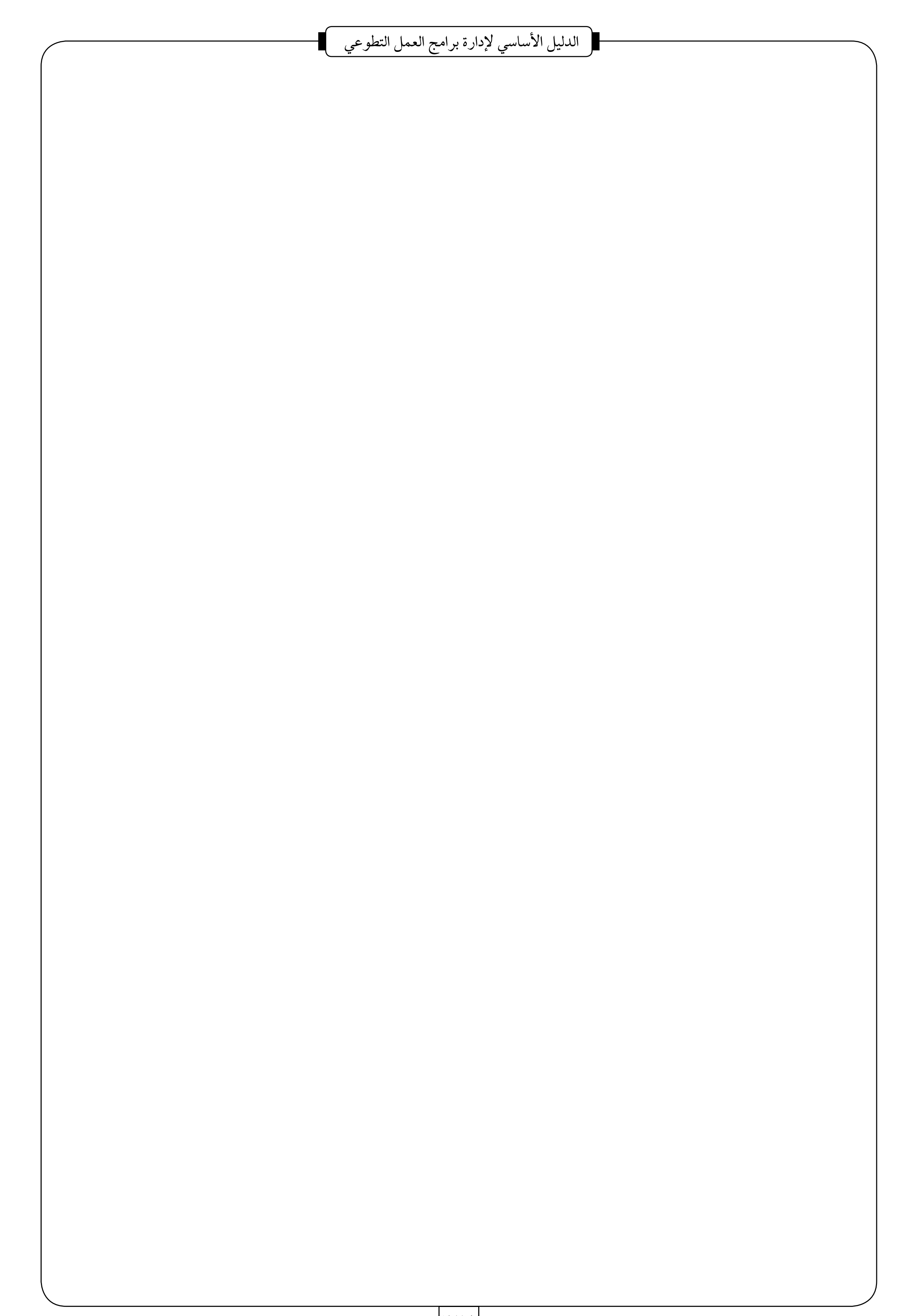
١٣. يقوم بعمل اتصالات مع وسائل الإعلام بهدف الترويج للبرنامج التطوعي، ويشارك في المنتديات العامة بشأن إسهامات المتطوعين عندما يطلب منه ذلك.

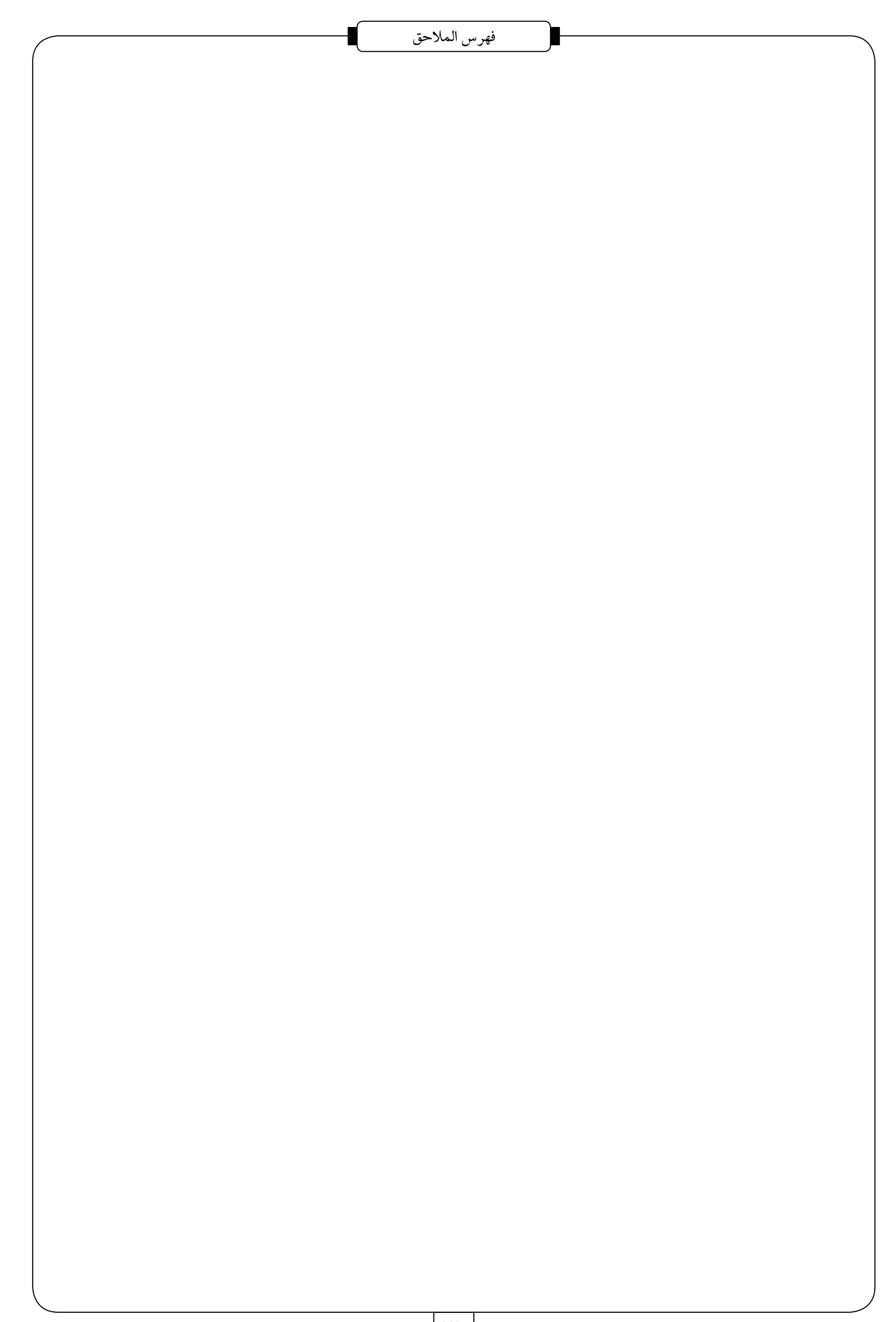
١٤. يقوم بأداء مهام أخرى تتماشى مع المسئولية الكلية متى كان ذلك ضروريا.

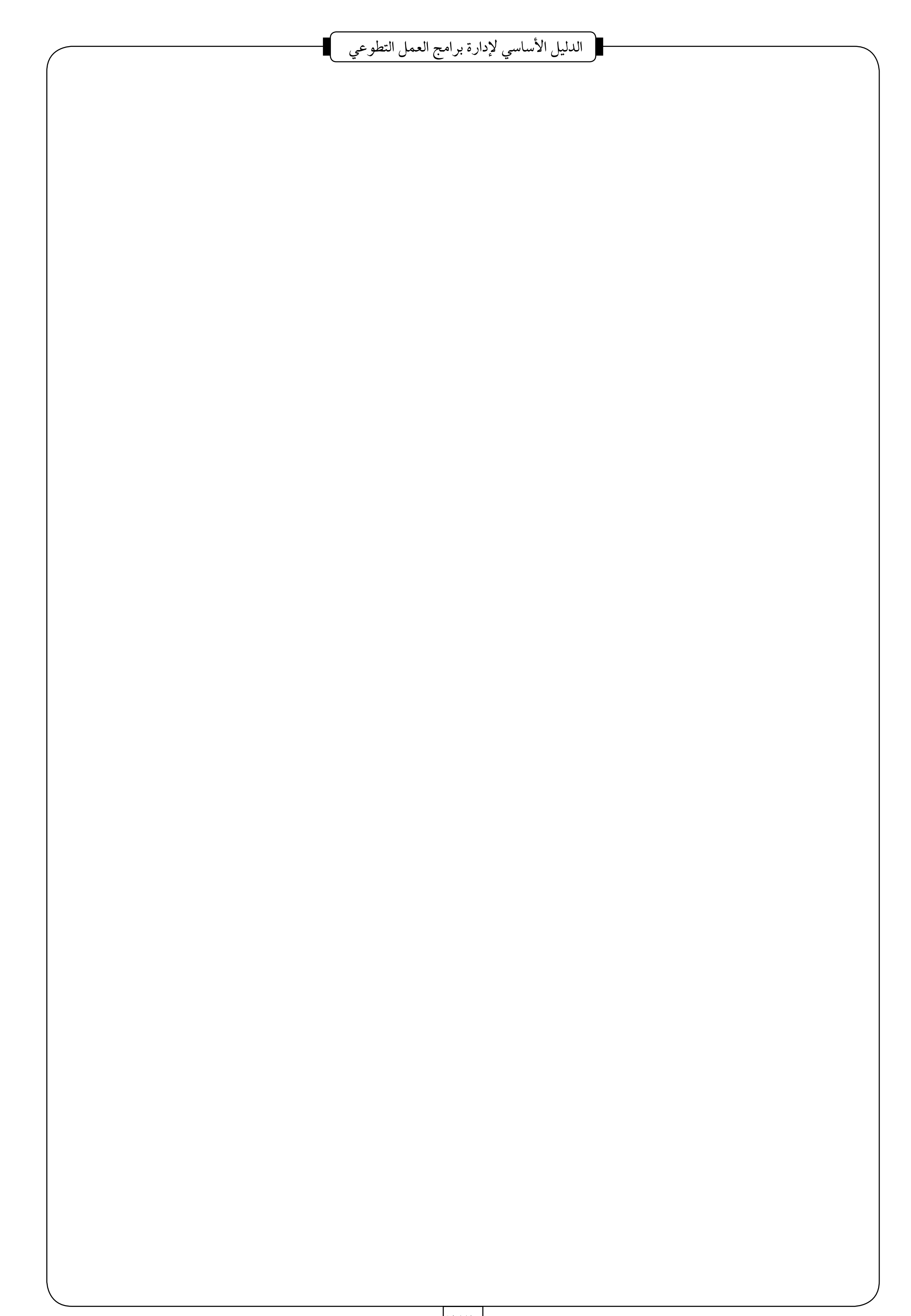


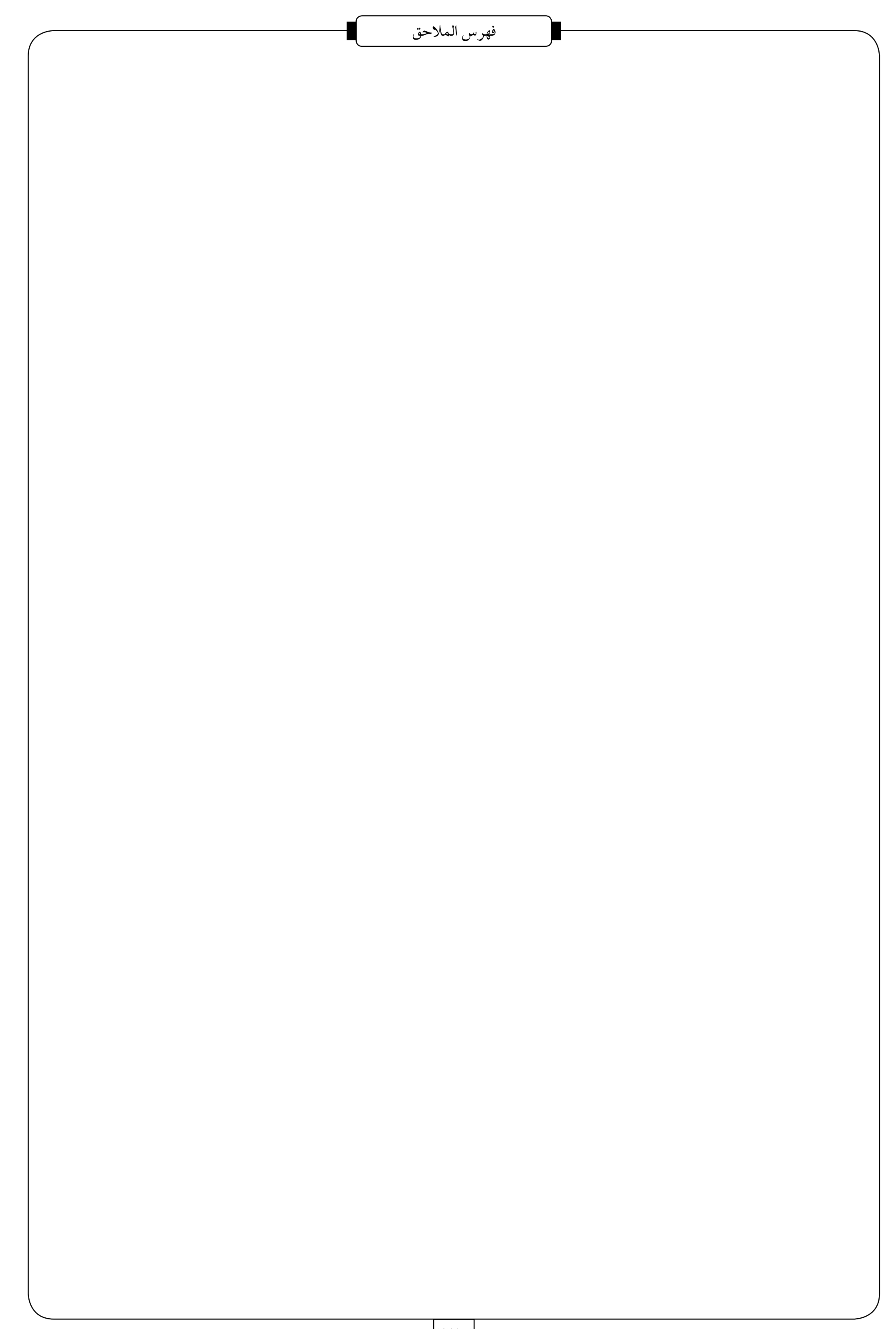


الفهرس

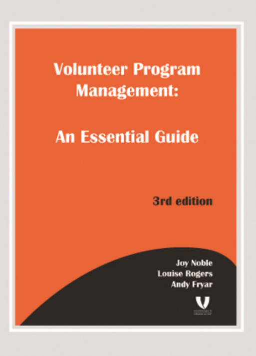








صورة غلاف الكتاب



هذا الإصدار الأخير من الدليل الأساسي لإدارة البرامج التطوعية يطلع القراء على أحدث التوجهات المتغيرة في التطوع ويغطي كل جوانب إدارة المشاريع التطوعية.

إنه أداة هامة من أدوات مدير البرامج التطوعية.

"كتاب فريد مليء بتوجيهات ونصائح وأمثلة عملية للمبتدئ والمتقدم على حد سواء تقدم دعم حقيقي لبرنامجك التطوعي. كل مرة أنظر في هذا الكتاب أجد فيه ما يساعدني. يجب أن يكون مع كل مدير برامج تطوعية"

كيرين بنجير، منسقة تنمية المتطوعين، منظمة جنوب استراليا

دائما ابقي هذا الكتاب على مقربة مني بحيث يسهل الوصول إليه في العمل. هذا الدليل المتميز ساعدني في إنشاء برنامج تطوعي حديث وهو يحتوي على معارف وحكم ضرورية لنجاح اي برنامج تطوعي.

دي جي كرونين، مدير خدمات المتطوعين، كوينزلاند

في بيئة متزايدة التعقيد، من الجميل أن يكون لدى مدير البرامج التطوعية مثل هذا المرجع الشامل.

ايزمي بارات، مدير تنفيذي، منظمة هيلز فولينتيرنج بجنوب استراليا

هذا الدليل النموذجي سهل القراءة ويحتوي على العديد من الأدوات العملية والنماذج للمهنيين والطلاب على حد سواء.

ويندي ستانلي، طالب، منطقة دارلينج دونز، غرب استراليا

حقاً هذا كتاب "أساسي" حديث. إنه دليل عالمي لمديري الموارد التطوعية بغض النظر عن المكان أو الدولة. أقدر كثيرا الفصول التمهيدية التي تشرح سياق وفلسفة العمل الذي نقوم به. إنه يشرح الاسباب بالإضافة إلى تقديم الكثير من المهام الضرورية، وهذا ما يجعلني أقترحه لزملاء العمل في كل مكان.

سوزان جي ايليس، رئيس منظمة انيرجايز، الولايات المتحدة الأمريكية

ليس من السهل وجود جوهرة مثل هذا "الدليل الأساسي". إنه بحق كتاب مُلهِم من تأليف ثلاثة من خبراء أستراليا البارزين في المجال. لقد وجدت أن الكتاب يقدم خطوات عملية ومفيدة في مهنة إدارة البرامج التطوعية. سواء كنت مديرا للبرامج التطوعية لعشرين سنة أو عشرين دقيقة، هذا الكتاب ضروري لكل مكتبة هامة.

ليتيسا فارجاس، رئيس الرابطة الاسترالية لإدارة المتطوعين.

الدليل الأساسي يذكرنا أن إدارة البرامج التطوعية هي عبارة عن أفضل التطبيقات في إدارة الموارد البشرية. الإصدار الأخير من هذا المرجع الأساسي يجب اقتناؤه لكل من لهم مشاركة في قيادة وإدارة المتطوعين.

كيري بيديكني، المدير التنفيذي لفولنتيرنج أستراليا



www.benaa.cc
info@benaa.cc



www.sf.org.sa
ir@sf.org.sa

رقم الإيداع: ١٤٣١/١٢٤
ردمك: ١-٤٣٣٦-٠٠-٦٠٣-٩٧٨